

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)

К. В. Смицких, Е. А. Нигай, Е. С. Кошечкина

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Электронный практикум



Владивосток  
2020



УДК 334.012.6(078.5)  
ББК 65.290.31я73  
С50

#### Рецензенты

*Т. С. Бойко*, канд. техн. наук, доцент, декан факультета международных экономических отношений ХГУЭП (г. Хабаровск);

*Т. В. Варкулевич*, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики и управления ВГУЭС (г. Владивосток)

#### Смицких, Ксения Викторовна

**С50 Организация и оценка деятельности предприятий малого и среднего бизнеса :** электронный практикум / К. В. Смицких, Е. А. Нигай, Е. С. Кошечкина ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса ; Электрон. текст. дан. (1 файл: 1,48 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операционная система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0600-8

В основу практикума по дисциплинам «Основы предпринимательства» и «Организация деятельности предприятий малого и среднего бизнеса» легли современные теоретические и практические разработки в сфере оценки и организации малого и среднего предпринимательства. Субъекты малого и среднего бизнеса как важнейший стратегический ресурс предусматривают эффективное использование всех факторов производства, позитивно влияют на экономический рост и обеспечение рынка товарами и услугами необходимого качества, способствуют решению важнейших социальных проблем. Выполнение заданий практикума позволит сформировать комплексное представление о сферах деятельности малого и среднего бизнеса и оценке его эффективности.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент.

УДК 334.012.6(078.5)  
ББК 65.290.31я73

#### Электронное учебное издание

##### Минимальные системные требования:

**Компьютер:** Pentium 3 и выше, 500 МГц; 512 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. **Операционная система:** Windows XP/7/8.

© Смицких К. В., Нигай Е. А., Кошечкина Е. С., текст, 2020

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2020

Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0600-8

Редактор Шкарубо М.А.

Компьютерная верстка Портновой М.А.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41 Тел. (423)240-40-54

E-mail: [riac@vvsu.ru](mailto:riac@vvsu.ru)

Изготовитель CD-ROM: Издательство ВГУЭС,

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Подписано к использованию 16 ноября 2020 г.

Объем 1,48 Мб. Уч.-изд. л. 9,7. Усл.-печ. л. 9,5.

Тираж 300 (1-25) экз.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)

---

**К. В. Смицких**  
**Е. А. Нигай**  
**Е. С. Кошечкина**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
БИЗНЕСА**

Электронный практикум

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2020

УДК 334.012.6(078.5)  
ББК 65.290.31я73  
С50

**Рецензенты:** *Т. С. Бойко*, канд. техн. наук, доцент, декан факультета международных экономических отношений ФГБОУ ВО «Хабаровский государственный университет экономики и права»;  
*Т. В. Варкулевич*, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

**Смицких, Ксения Викторовна**

**С50 Организация и оценка деятельности предприятий малого и среднего бизнеса** : электронный практикум / К. В. Смицких, Е. А. Нигай, Е. С. Кошечкина. – Электрон. текст. дан. (1 файл: 1,48 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0600-8

В основу практикума по дисциплинам «Основы предпринимательства» и «Организация деятельности предприятий малого и среднего бизнеса» легли современные теоретические и практические разработки в сфере оценки и организации малого и среднего предпринимательства. Субъекты малого и среднего бизнеса как важнейший стратегический ресурс предусматривают эффективное использование всех факторов производства, позитивно влияют на экономический рост и обеспечение рынка товарами и услугами необходимого качества, способствуют решению важнейших социальных проблем. Выполнение заданий практикума позволит сформировать комплексное представление о сферах деятельности малого и среднего бизнеса и оценке его эффективности.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент.

УДК 334.012.6(078.5)  
ББК 65.290.31я73

*Смицких Ксения Викторовна*, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления (тема 1, 6, 7).  
*Нигай Евгения Антоновна*, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления (тема 3, 5, 8).  
*Кошечкина Елена Сергеевна*, канд. полит. наук, доцент кафедры экономики и управления (тема 2, 4, 9)

---

Электронное учебное издание

Минимальные системные требования: компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 512 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows XP/7/8.

Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0600-8

© К. В. Смицких, Е. А. Нигай, Е. С. Кошечкина, текст, 2020

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2020

Редактор М.А. Шкарубо  
Компьютерная верстка М.А. Портновой  
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС)

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Тел.: (423)240-40-54

Объем 1,48 Мб  
Уч.-изд. л. 9,7. Усл.-печ. л. 9,5  
Тираж 300 (I – 25) экз.

Подписано к использованию 16 ноября 2020 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

---

---

Введение.....	4
Тема 1. Предпринимательство как основа рынка.....	5
Тема 2. Субъекты предпринимательской деятельности.....	16
Тема 3. Планирование предпринимательской деятельности.....	26
Тема 4. Организационная структура управления предприятием.....	40
Тема 5. Маркетинговая деятельность организации.....	49
Тема 6. Финансовая деятельность организации.....	62
Тема 7. Инвестиционная деятельность организации.....	74
Тема 8. Управление рисками предпринимательской деятельности.....	89
Тема 9. Культура и этика предпринимательской деятельности.....	99
Требования к изложению текста реферата.....	109
Список рекомендуемой литературы.....	111

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

---

В настоящее время развитие предпринимательства играет незаменимую роль в достижении экономического успеха, высоких темпов роста промышленного производства и благосостояния населения. При этом динамично развивающийся рынок постоянно ставит перед руководителями предприятий задачу развития бизнеса, поддержания предпринимательской активности, решения большого количества практических вопросов предпринимательской деятельности.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от способностей, личных качеств и уровня профессионализма руководителей предприятий, предпринимателей, бизнесменов. Тем не менее, далеко не всегда предприниматели обладают практическими навыками решения текущих задач предпринимательской деятельности, принятия оптимальных управленческих решений.

В практикуме рассмотрены некоторые аспекты выбора сферы деятельности, принятия решений наиболее эффективной организации хозяйственной деятельности, особенности налогообложения малого бизнеса и др. Решение названных задач позволяет повысить уровень имеющихся теоретических знаний в области предпринимательства.

Цель практических и семинарских занятий, тематических дискуссий, деловых игр и практических задач заключается в том, чтобы по завершении курса студенты владели необходимыми знаниями, с помощью которых могли бы принимать решения, производить расчеты и обосновывать выбор наиболее эффективных вариантов реализации инвестиционных проектов.

## Тема 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ОСНОВА РЫНКА

---

---

**Содержание темы:** Предпринимательская деятельность. Признаки предпринимательской деятельности. Принципы предпринимательской деятельности. Предпринимательский потенциал общества и предпринимательский климат. Рыночная сущность малого и среднего бизнеса. Поиск бизнес-идей: основные методы.

*Предпринимательская деятельность* – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке [1].

В соответствии с законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24.07.2007 №209-ФЗ [2]. К субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) относят:

- хозяйственные общества, товарищества и партнерства;
- производственные и потребительские кооперативы;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- индивидуальных предпринимателей.

В таблице представлены критерии отнесения организаций и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства

*Таблица*

### Критерии отнесения организаций и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства

Общие критерии		
Предельное значение среднесписочной численности работников за предыдущий календарный год	15 человек – для микропредприятий; 16–100 человек – для малых предприятий; 101–250 человек – для средних предприятий	п. 2 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ
Доходы за год по правилам налогового учета не превысят	120 млн руб. – для микропредприятий; 800 млн руб. – для малых предприятий; 2 млрд руб. – для средних предприятий	п. 3 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ постановление Правительства от 04.04.2016 № 265

Дополнительные критерии для ООО и хозяйственных товариществ		
Суммарная доля участия в уставном (складочном) капитале организации	Не более 25 % принадлежит: – государству, субъектам РФ; – муниципальным образованиям; – общественным и религиозным организациям (объединениям); – благотворительным и иным фондам	подп. «а» п. 1 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ
	Не более 49 % принадлежит иностранным организациям и (или) компаниям, которые не являются субъектами МСП. Размер суммарной доли участия иностранных компаний в уставном капитале ООО не ограничен, если эти компании не являются офшорными и соответствуют нашим критериям среднего бизнеса по показателям дохода и среднесписочной численности	

Для обеспечения развития предпринимательства в России определены следующие **принципы предпринимательства**.

*Принцип свободы предпринимательской деятельности* закреплен в ст. 8, 34 Конституции РФ: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности» [3]. Следовательно, каждый гражданин решает самостоятельно, заниматься ему предпринимательской деятельностью или нет, какую организационно-правовую форму и вид предпринимательской деятельности избрать и т.д. Данный принцип развивается в ГК РФ и иных нормативных правовых актах.

*Принцип признания многообразия форм собственности, юридического равенства форм собственности и равной их защиты* основывается на положениях п. 2 ст. 8 Конституции РФ: «В Российской Федерации признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности» [3]. Законодательством не могут устанавливаться какие-либо привилегии или ограничения для субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность с использованием имущества, находящегося в государственной, муниципальной или частной собственности.

*Принцип единого экономического пространства* выражается в том, что согласно п. 1 ст. 8 Конституции РФ «в Российской Федерации гарантируется свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств». Ограничения могут вводиться в соответствии с федеральным законом, если это необходимо для обеспечения безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей. Принцип поддержания конкуренции и недопущения экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. В соответствии с п. 1 ст. 8 Конституции РФ в Российской Федерации гарантированы поддержка конкуренции и свобода экономической

деятельности. Статья 34 Конституции РФ устанавливает также запрет на осуществление экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. Данный принцип получил развитие в законодательстве о конкуренции, о естественных монополиях.

*Принцип баланса частных интересов предпринимателей и публичных интересов государства и общества в целом.* Стремясь получить максимальную прибыль, предприниматели в некоторых случаях могут не учитывать интересы государства и общества в целом. Согласовать интересы предпринимателей и общества позволяют различные меры государственного регулирования предпринимательства. Они могут быть прямыми (директивными) и косвенными (экономическими). Прямое государственное регулирование выражается в установлении требований, предъявляемых к предпринимательской деятельности; установлении запретов; применении мер ответственности, а косвенное – в предоставлении льгот при налогообложении, кредитовании.

*Принцип законности.* С одной стороны, сама предпринимательская деятельность должна осуществляться при строгом соблюдении законодательства. С другой стороны, государством должна быть обеспечена законность в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления по отношению к субъектам предпринимательской деятельности. Законность обеспечивает стабильность экономики и ее финансовой системы.

*Принцип систематического получения прибыли как цели предпринимательской деятельности.* Внедрение данного принципа является необходимым атрибутом рыночной экономики. Основная цель занятия предпринимательской деятельностью – извлечение прибыли.

*Предпринимательская идея* представляет собой результат мыслительной деятельности, принимающий материализованную форму в процессе экономической активности предпринимателя посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка. **Источниками формирования предпринимательских идей** обычно считают:

1) *товарный рынок* – сущность использования товарного рынка как источника идей сводится к выявлению существующего на рынке дефицита и прибыльности своих усилий по возможной ликвидации такого дефицита. Обычно к этому источнику прибегают начинающие предприниматели, имеющие малый опыт. Опытный предприниматель тоже анализирует товарный рынок, но обычно имеет другие цели;

2) *географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства* – при использовании в качестве источника идей географических или структурных «разрывов» в системе общественного производства предприниматель анализирует:

– процесс производства товара, его отдельных компонентов или даже целой товарной группы;

– источник и («маршрут») продвижения товара от производителя к потребителю;

– форму предложения товара потребителю.

Цель этого анализа: обнаружение «разрывов» в процессе производства – структурных (это производится, то не производится) или в процессе поставок – географических (это производится в нашей стране, а то ввозится из-за рубежа,



почему?). Если в результате обнаружения «разрывов» предприниматель формирует идею и реализует ее, то это означает, что он сумел интегрироваться в процесс производства. Обычно это происходит в форме организации производства товара или отдельных его компонентов взамен ввозимых из-за рубежа, налаживания прямых связей с производителем взамен существующих, включающих ряд посредников;

3) *достижения науки и техники* – достижения науки и техники в качестве источника идей требуют хорошей информированности в этой области и значительного интеллектуального труда. С одной стороны, такой подход направлен на поиск конкретных форм совмещения имеющихся достижений науки, техники и технологии, с другой – возможностей производства новых товаров.

Планирование производства новых товаров осуществляется на основе внедрения в производство достижений науки, техники и технологии. Этой деятельностью должны заниматься профессионалы. Объектом внимания может быть не только собственно товар, но и технология его производства, производственный процесс;

4) *новые возможности применения уже производимого товара или продукта* – новые возможности применения уже производимого товара или продукта являются специфическим источником идей. В значительной степени появление идей на базе этого источника носит случайный характер. Однако целенаправленный поиск в этом направлении, основанный на творческом подходе, тоже эффективный метод. Например, приборы ночного видения, ранее используемые только в военной технике, в результате конверсии ВПК стали широко применяться для гражданских целей (в охранных системах или для прицелов охотничьих ружей);

5) *не осознанные потребителем или пока не удовлетворенные потребительские запросы* – не осознанные потребителем и пока не удовлетворенные запросы, угадываемые предпринимателем, представляют собой практически неисчерпаемый источник идей. Это основывается на том, что любая удовлетворенная потребность порождает новую. Если рассуждать в масштабах рынка, то обеспечение им видимых общественных потребностей приводит к созреванию новых, которые еще могут не сознаваться потенциальными потребителями. Поэтому предпринимателю важно прогнозировать будущее развитие рынка. Такой прогноз возможен на основе тенденций предыдущего периода развития рынка и основных направлений НТП, имеющих место в данный период. Однако следует иметь в виду, что идеи, основанные на данном источнике, приводят к проектам с повышенным риском. Зато успешная реализация таких проектов позволяет обеспечить долговременное устойчивое положение на рынке и высокий доход.

*Предпринимательский доход* – доход от управления, получаемый предпринимателем благодаря его природным качествам или особому умению анализировать и комбинировать факторы производства в реализации новых идей, приносящих коммерческий успех.

Экономическая сущность предпринимательской деятельности заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения потенциального спроса. Субъектом новаторской творческой экономической дея-

тельности может быть индивидуальный предприниматель, а также группа людей, действующих в рамках предприятия и выступающих с инициативой по выпуску нового товара, реализации новых решений, технических и организационных нововведений.

*Предпринимательская среда* – общественная экономическая ситуация, включающая степень экономической свободы предпринимателя, наличие предпринимательских структур, формирование рыночных экономических связей, возможность государственной поддержки в формировании предпринимательского капитала и использовании необходимых ресурсов. Качество предпринимательской среды определяется уровнем взаимодействия макроэкономических факторов и экономической политики.

*Внешняя среда бизнеса и ее компоненты.* Внешняя среда представляет совокупность условий и факторов, действующих независимо от самих предпринимателей:

- экономическое положение в стране и регионах, определяющее действительную экономическую и юридическую самостоятельность юридических субъектов;

- развитая система товарно-денежных отношений, предполагающая стабильность денежного обращения, устойчивость финансовых институтов (налогообложение, кредитование);

- наличие определенной экономической среды, рыночного пространства. В частности, функционирование объектов рыночной инфраструктуры (банки, биржи и пр.);

- относительная обособленность предпринимателей, свобода выбора партнеров для экономических отношений, регулирующая роль государства, поддержка предпринимательства;

- правовая среда, т.е. четко установленные права, обязанности и ответственность предпринимателей и других субъектов рыночных отношений. Здесь особенно важна твердая позиция государства в необходимых законах, их стабильность и обязательность исполнения;

- наличие в достаточном количестве природных ресурсов, демографическая ситуация в стране и регионах;

- научно-техническая, технологическая среда. Важное значение имеет уровень развития системы образования, особенно профессионального высшего;

- благоприятный моральный и психологический климат в обществе (особенно переходного периода) к предпринимательству в целом и предпринимателям в частности. Преодоление стереотипов относительно частных собственников, политики и позиций поведения бизнес-структур, государства и власти.

*Внутренняя среда бизнеса и ее компоненты.* Внутренняя среда формируется непосредственно самими предпринимателями и во многом носит субъективный характер.

1. Организационная структура.
2. Управленческая структура.
3. Производственная организация.
4. Финансовая организация.
5. Ресурсное обеспечение .

6. Особенности менеджмента.
7. Культура.
8. Подбор кадров, их подготовка.
9. Рациональное администрирование.
10. Межличностные отношения.

*Предпринимательский климат* – общие для предпринимателей, действующих на определенной территории, возможности и условия достижения целей предпринимательства. Предпринимательский климат региона формируется в результате взаимодействия объективных и субъективных факторов. Объективные факторы: географические особенности региона: природные условия и ресурсы, состав и структура населения, место региона в системе общественного разделения труда. Субъективные факторы: целенаправленная деятельность властных структур и различных групп стратегического влияния федерального и регионального уровней, направленная на регулирование экономической деятельности в рамках страны и региона.

*Предпринимательский потенциал* – совокупность физических лиц, рассматривающих возможность и/или начавших заниматься предпринимательской деятельностью. К факторам, влияющим на желание открыть собственное дело, можно отнести:

- отношение к предпринимательской деятельности,
- наличие соответствующих ресурсов,
- наличие мотивации,
- демографические факторы (пол, возраст, статус на рынке труда),
- уровень образования,
- семейный доход и/или наличие стартового финансового капитала,
- степень удовлетворенностью жизнью, работой.

*Потенциальные предприниматели* – это такие группы населения, которые в прошлом уже имели негативный опыт предпринимательской деятельности, те, кто еще только делает первые шаги к открытию своего дела, и те, кто еще решает для себя, способен ли он быть предпринимателем, оценивает свои возможности. Предпринимательский потенциал как экономическая категория – это социально-детерминированная совокупность возможностей и способностей для организации и осуществления предпринимательской деятельности его носителями. Предпринимательский потенциал можно определить как экономический ресурс, в состав которого входят предприниматели, предпринимательская инфраструктура, а также предпринимательская этика и культура.

*Предпринимательские способности* – набор качеств, умений, способностей человека, позволяющих ему находить и использовать лучшее сочетание ресурсов для производства, продажи товаров, принимать разумные последовательные решения, создавать и применять новшества, идти на допустимый, оправданный риск.

#### **Темы рефератов**

1. Сущность и классификация предпринимательства.
2. Роль малого и среднего предпринимательства.
3. Предпринимательская среда.
4. Предпринимательская идея и ее выбор.
5. Предпринимательский потенциал региона.

## Тестовые задания

1. *Полное определение понятия «предпринимательская деятельность»:*

- а) вид хозяйственной деятельности, направленный на получение прибыли;
- б) деятельность коммерческих организаций, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой;
- в) свободное экономическое хозяйствование в различных сферах, осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребности конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли (дохода), необходимых для саморазвития собственного дела (предприятия) и обеспечения финансовых обязанностей перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами;
- г) принципиально новый вид хозяйствования, позволяющий реализовывать творческие идеи собственника предприятия.

2. *Характерной чертой предпринимательской деятельности не являются:*

- а) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм;
- б) творческий потенциал общества;
- в) экономическая заинтересованность, преследующая цель получение прибыли.

3. *Функцией предпринимательства не является:*

- а) контрольная функция;
- б) ресурсная функция;
- в) общеэкономическая функция;
- г) творческо-поисковая (инновационная) функция.

4. *Предприниматель – это:*

- а) владелец капитала или определенной части акций какой-либо фирмы или компании, за счет которой он получает свой доход;
- б) человек, который берет на себя риск, связанный с организацией новой идеи, продукта, вида услуг, предприятия и т.д.;
- в) профессионал, владеющий специальными навыками в области управления;
- г) учредитель компании.

5. *К современной концепции деловых качеств предпринимателя не относятся:*

- а) умение эксплуатировать компьютерную и оргтехнику;
- б) способность и умение правильно оценивать ситуацию на рынке;
- в) умение осуществлять минимальные предпринимательские расчеты;
- г) готовность и способность создать собственную производительную структуру.

6. *Оптимальный бизнес требует выполнения следующих условий:*

- а) максимум прибыли по отношению к совокупному предложению товаров и услуг;
- б) равенство совокупного спроса и предложения;
- в) максимум цены;
- г) максимум производства товаров.

7. *Целью деятельности предпринимательской фирмы является:*
- окупаемость издержек;
  - обеспечение нормальной прибыли;
  - рост занятости в экономике страны;
  - максимальная полезность производимых товаров (работ, услуг).
8. *Субъектами предпринимательства могут быть:*
- физические лица;
  - юридические лица;
  - физические и юридические лица.
9. *Важными чертами предпринимательской деятельности являются:*
- постоянный поиск новых идей, риск, экономическая зависимость от макроэкономической ситуации в стране;
  - риск и неопределенность, самостоятельность и свобода деятельности, опора на инновации;
  - самостоятельность, оглядка на конкурентов, опора на инновации.
10. *Предпосылки, предопределяющие становление предпринимательства в России:*
- политические, экономические, юридические, психологические;
  - политические, экономические, юридические, культурные;
  - политические, экономические, социальные.

### **Практические задания и ситуации**

#### **Задание 1**

1. Приведите примеры предприятий, функционирующих в г. Владивостоке по следующим направлениям предпринимательской деятельности:

- производственное;
- коммерческое;
- финансовое;
- посредническое;
- страховая деятельность.

2. На основе задания 1 заполните таблицу, отражающую основные характеристики перечисленных видов предпринимательской деятельности.

Сфера предпринимательской деятельности	Основные функции предпринимателя	Особенность производимого товара (услуги)	Основное поле деятельности	В чем сложность организации бизнеса
Производственное				
Коммерческое				
Посредническое				
Финансовое				
Страховая деятельность				

3. Напишите три экономических и три социальных эффекта от существования предпринимательской деятельности:

Экономические выгоды	Социальные выгоды
1.	1.
2.	2.
3.	3.

### Задание 2

Студенты, разделившись на небольшие группы, должны выполнить следующие задания:

- сформулировать цель, предпринимательскую идею бизнеса;
- обосновать экономическую сущность предпринимательской деятельности;
- показать наличие инновационного момента (новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий);

– предложить товар, пользующийся высоким уровнем конкурентоспособности;

– определить тип и выбор поставщиков, посредников, покупателей;

– предусмотреть технику деловых переговоров;

– обосновать предпосылки для успешного предпринимательского старта;

– представить «визитную карточку» предприятия.

Каждая команда представляет «визитную карточку» своего бизнеса:

– общую характеристику бизнеса (цель, предпринимательская идея, экономическая сущность предпринимательской деятельности);

– особенности рынка, профиль потребителя (предпринимательская среда);

– основных конкурентов, преимущества по сравнению с ними;

– сравнительные преимущества и недостатки выбранной организационно-правовой формы с точки зрения менеджмента;

– способ принятия решений (на коллективной основе или когда предприниматель берет на себя функцию единоличного принятия решений).

Команды заполняют анкету по оценке текущей деятельности.

*Таблица*

### Вид юридического лица

Вид юридического лица	Учредители	Форма учредительных документов

Таблица

### Вид предпринимательства

Вид предпринимательства	Достоинства	Недостатки

Таблица

### Организационно-правовая форма

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки

Таблица

### Анкета по оценке текущей деятельности

№ п/п	Наименование	Пояснения	ФИО
1	Должность		
2	Требования к работе		
3	Функции, задачи работы		
4	Дополнительные требования		
5	Дата реализации проекта		

В анкете следует указать, какой сферой деятельности будут заниматься участники.

### Задание 3

Дать оценку предпринимательского потенциала Приморского края по следующим основным статистическим показателям в динамике за 5 лет:

1. Число предприятий.
2. Средняя численность работников.
3. Среднесписочная численность работников.
4. Оборот предприятий.
5. Материальные внеоборотные активы.
6. Оборотные активы.
7. Капитал и резервы.
8. Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток).

9. Финансовые и другие оборотные активы.
10. Кредиторская задолженность предприятий.
11. Заемные средства.
12. Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг).
13. Рентабельность активов предприятий.

Для расчетов использовать информацию с официальных источников (URL: <https://primstat.gks.ru/folder/28003>).

#### **Задание 4**

Студенты, разделившись на небольшие группы, на основе проведенного исследования должны подобрать бизнес-идеи, а затем выбрать из них лучшие.

1. Составьте список из трех бизнес-идей, основанных на ваших увлечениях (хобби).
2. Составьте список из трех товаров/услуг (бизнес-идей), которые вы недавно выгодно купили или создали.
3. Составьте список из двух бизнес-идей, основанных на товарах/услугах с сайтов объявлений «Авито» (<https://www.avito.ru/>) и «Юла» (<https://youla.io/>) и др.
4. Составьте список из двух бизнес-идей, основанных на соц.сетях (вКонтакте, инстаграм и др.).
5. Напишите две бизнес-идеи, реализация которых поможет решить возникшие у вас или ваших знакомых проблемы, в т.ч. на текущей, прошлой работе по найму и/или учебе.
6. Составьте идею бизнеса, не требующего уплаты налогов (налоговые каникулы для ИП).
7. Предложите одну бизнес-идею, основанную на заимствовании с зарубежных рынков.
8. Предложите одну бизнес-идею, основанную на франчайзинге
9. Составьте список из бизнес-идей, основанных на изобретениях, открытиях, новинках и т.д.



## Тема 2. СУБЪЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

---

**Содержание темы:** Предпринимательская деятельность граждан, юридические лица: признаки и способы возникновения юридического лица, этапы создания хозяйствующих субъектов, регистрация предпринимательской деятельности, организационно-правовые формы субъектов предпринимательской деятельности.

### Предпринимательская деятельность граждан

*Предпринимательская деятельность граждан* – это один из аспектов экономики, регулируемый государством посредством различных законов и нормативно-правовых актов. Основным является Конституция РФ, непосредственно ч. 1 ст. 34: «...каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности».

*Предпринимательская деятельность* (ст. 2 ГК РФ) – «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

*Предпринимательство* – «инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг».

*Предпринимательская идея* – воплощение предпринимателем реально желаемых потребностей потребителя иметь тот или иной товар (услугу), произведенный предпринимателем.

*Предпринимательский доход* – часть прибыли от предпринимательской деятельности, которую получает сам предприниматель».

*Гражданин (физическое лицо)* – лицо, имеющее гражданство Российской Федерации или приобрело его в соответствии с Федеральным законом «О гражданстве РФ».

*Юридическое лицо* – организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

*Индивидуальный предприниматель* – физическое лицо, которое вправе вести предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

*Субъекты предпринимательской деятельности* – лица, непосредственно осуществляющие предпринимательскую деятельность на постоянной профессиональной основе. К ним относятся коммерческие организации, индивидуальные предприниматели, способные осуществлять предпринимательскую деятельность.

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

К субъектам предпринимательской деятельности относятся физические лица (граждане, лица без гражданства, иностранные лица), юридические лица (российские, иностранные, совместные), а также государство (Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования). Государство участвует в предпринимательской деятельности в качестве равноправного партнера.

Объектом предпринимательской деятельности может быть любая деятельность, не запрещенная законом.

### **Юридические лица: признаки и способы возникновения юридического лица**

Согласно ст. 48 Гражданского кодекса *юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

#### *Признаки юридического лица:*

- приобретение гражданских прав и обязанностей от своего имени как выражение единой воли его участников вовне;
- имущественная обособленность;
- самостоятельная имущественная ответственность;
- выступление в качестве истца и ответчика в суде.

#### *Способы возникновения юридических лиц:*

1. Распорядительный способ – юридическое лицо образуется по прямому распоряжению государственного органа или органа местного самоуправления (так создаются государственные или муниципальные унитарные предприятия).

2. Нормативно-явочный способ – для создания юридического лица согласие третьих лиц на его образование не требуется. Граждане или организации образуют юридическое лицо, а компетентный орган вправе лишь проверить, соответствуют ли закону учредительные документы появившейся организации. Отказ в регистрации юридического лица может быть обжалован в суде.

3. Разрешительный способ – инициатива создания нового юридического лица принадлежит учредителям, а государство дает согласие на его образование (образование объединений коммерческих организаций – союзов и ассоциаций).

*Этапы создания субъектов предпринимательской деятельности:*

1. Определение состава учредителей и выбор организационно-правовой формы – данный этап осуществляется на основе решения граждан и участников правовых отношений о предпринимательстве путем закрепления в учредительном документе (юридические лица) или посредством регистрации для индивидуальных предпринимателей. Особое значение здесь отводится требованиям к количественному составу учредителей, число которых законодательно закреплено и регулируется федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами.

2. Выбор системы налогообложения – порядок взимания налогов в виде денежных отчислений, которые каждое лицо, получающее доход, отдаёт государству. Налоги платят не только предприниматели, но и обычные граждане, чей доход состоит только из зарплаты.

3. Оформление учредительных документов, к которым относятся устав организации и учредительный договор. Устав – документ, устанавливающий правовой статус организации и утверждается учредителями. Учредительный договор представляет собой юридический документ, заключенный между учредителями (участниками), в котором отображен порядок совместной деятельности по созданию, реорганизации, передаче и ликвидации субъекта предпринимательской деятельности.

4. Государственная регистрация является правовым показателем, свидетельствующим о создании новых участников рыночных отношений и осуществляется Федеральной налоговой службой. Процесс регистрации регулируется федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

5. Регистрация в органах статистики предполагает присвоение идентификационного кода (ОКПО, ОКОГУ, ОКАТО, ОКОНХ, ОКСФ, ОКОПФ). Дополнительно коммерческие организации включаются в единый государственный реестр предприятий и организаций.

6. Постановка на учет в налоговом органе осуществляется по месту расположения субъекта предпринимательской деятельности. На основании ст. 83, 84 Налогового кодекса РФ и иных нормативно-правовых актов устанавливается порядок постановки на учет субъектов рыночных отношений. В результате совершенного процесса физическим и юридическим лицам присваивается идентификационный номер налогоплательщика и выдается свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.

7. Открытие расчетного счета в банке определяется банком. Согласно ст. 846 Гражданского кодекса РФ установлено, что каждый банк разрабатывает для себя в соответствии с действующим законодательством и банковскими правилами определенную форму договора банковского счета, по которой и заключается договор банковского счета с любым клиентом, обратившимся с просьбой открыть ему счет в данном банке.

8. Изготовление печати организации осуществляется в зависимости от организационно-правовой формы и определяется гражданским законодательством, в котором прописаны различные требования к изготовлению печати.

9. Постановка на учет в государственных внебюджетных социальных фондах – пенсионном, занятости, государственного социального страхования, медицинского страхования. Данный процесс осуществляет регистрирующий орган, который в течение пяти рабочих дней с момента государственной регистрации предоставляет сведения о регистрации в государственные органы, определенные Правительством Российской Федерации.

### **Организационно-правовые формы субъектов предпринимательской деятельности**

*Организационно-правовая форма* – совокупность имущественных и организационных отличий, способов формирования имущественной базы, особенностей взаимодействия собственников, учредителей, участников, их ответственности друг перед другом и контрагентами. Выбор соответствующей формы определяет правовой статус организации и отношения прав собственности.

Предпринимательская деятельность осуществляется лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке в качестве индивидуальных предпринимателей или юридических лиц.

По российскому законодательству и юридические, и физические лица – индивидуальные предприниматели – имеют равные права как субъекты предпринимательской деятельности. Однако каждая из организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

*Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности:*

– индивидуальный предприниматель – это гражданин, имеющий право заниматься предпринимательской деятельностью в соответствии с ст. 23 Гражданского кодекса РФ без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;

– простое товарищество (негласное товарищество) – организационно-правовая форма совместной деятельности на основании заключения договора между участниками без образования юридического лица для достижения определённой цели с учетом норм гражданского права;

– крестьянские (фермерские) хозяйства – представляют собой «объединение граждан, связанных родством и (или) свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработку, хранение, транспортировку и реализацию сельскохозяйственной продукции), основанную на их личном участии»;

– хозяйственные товарищества – коммерческие организации, уставный (складочный) капитал которых разделён на доли участников;

– хозяйственные общества – субъекты предпринимательской деятельности, которые на основании Гражданского кодекса РФ подразделяются на общества с ограниченной ответственностью (ООО), общества с дополнительной ответственностью (ОДО) и акционерные общества (АО);

– производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан посредством членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Уча-

стники несут по обязательствам субсидиарную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных Федеральным законом «О производственных кооперативах» и уставом кооператива;

– государственные и муниципальные унитарные предприятия – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Понятие, признаки и субъекты предпринимательской деятельности.
2. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов рыночных отношений.
3. Юридические лица: способы и особенности возникновения, организации и ликвидации.
4. Организационно-правовые формы субъектов предпринимательской деятельности без образования юридического лица: понятия, виды, характеристика, особенности государственной регистрации, примеры.
5. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов организации юридического лица: понятия, виды, характеристика, особенности государственной регистрации, примеры.

### **Тестовые задания**

1. *Выделите отличительную черту индивидуального предпринимателя:*
  - а) имущественная ответственность лишь в пределах внесенного пая;
  - б) ответственность по обязательствам всем принадлежащим имуществом;
  - в) обязательность представления устава предприятия;
  - г) обязательность внесения вклада на расчетный счет.
2. *Основная цель предпринимателя:*
  - а) соблюдение законодательства;
  - б) поддержание экологического равновесия в среде функционирования;
  - в) получение прибыли;
  - г) социальная удовлетворенность работников.
3. *Определяющими критериями выделения предприятия в качестве субъекта малого и среднего бизнеса являются:*
  - а) доля участия в уставном (складочном) капитале других лиц;
  - б) величина активов предприятия;
  - в) выручка от реализации;
  - г) период осуществления деятельности;
  - д) численность работников.
4. *Средняя численность работников для малого предприятия составляет:*
  - а) до 15 человек;
  - б) до 100 человек;
  - в) от 101 до 250 человек;
  - г) до 500 человек.

5. Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий календарный год для отнесения предприятия к категории малого бизнеса составляет:

- а) 2 млрд рублей;
- б) 800 млн рублей;
- в) 120 млн рублей;
- г) 10 млн рублей.

6. Организационно-правовая форма «индивидуальный предприниматель» предполагает, что собственником бизнеса является:

- а) лицо, нанятое в качестве директора;
- б) управляющий бизнесом;
- в) собственность, принадлежащая нескольким субъектам с определением долей каждого или без определения долей;
- г) лицо, зарегистрированное в качестве ИП.

7. Расчет налога на прибыль методом «доходы минус расходы» при ставке 15 % – это:

- а) общая система налогообложения;
- б) упрощенная система налогообложения;
- в) ЕНВД;
- г) патентная система налогообложения.

8. Организационно-правовые формы предприятий:

- а) государственное или имущественное унитарное предприятие;
- б) совместные предприятия;
- в) производственные кооперативы;
- г) хозяйственные товарищества и общества.

9. Складочный капитал формируется при создании:

- а) общества с ограниченной ответственностью;
- б) полного товарищества;
- в) открытого акционерного общества;
- г) закрытого акционерного общества.

10. Число акционеров закрытого акционерного общества не может превышать:

- а) 1
- б) 5
- в) 50
- г) 1000

## **Практические задания и ситуации**

### **Задание 1**

Деятельность граждан в качестве индивидуальных предпринимателей (ИП), а также общества с ограниченной ответственностью (ООО) представляет собой наиболее распространенные формы организации малого и среднего бизнеса. Составьте сравнительную таблицу этих способов организации бизнеса по ука-

занным критериям. Подумайте, какими параметрами сравнения целесообразно дополнить таблицу.

Критерии сравнения	Индивидуальный предприниматель	Общество с ограниченной ответственностью
Процедура регистрации		
Количество участников (владельцев)		
Размер уставного капитала		
Наличие юридического адреса		
Имущественная ответственность		
Ограничения по видам деятельности		
Применяемые системы налогообложения		
Наличие наемных работников		
Особенности ведения отчетности		
Кассовая дисциплина		
Закрытие и ликвидация		

### Задание 2

На основе данных информационного интернет-портала о выборе системы налогообложения (URL: <https://www.regberry.ru/nalogooblozhenie/sistemy-nalogooblozheniya>) составьте сравнительную характеристику налоговых режимов по выделенным критериям. Свой ответ оформите в виде таблицы.

Элемент сравнения	Налоговые режимы				
	ОСНО	УСН	ЕНВД	ПСН	ЕСХН
Объект налогообложения					
Налоговая база					
Налоговый период					
Налоговые ставки					

Для субъектов малого бизнеса выделяются более простые и выгодные налоговые режимы, например, УСН, ЕНВД, Патентная система налогообложения, ЕСХН. Такие режимы называют льготными или специальными, поскольку они позволяют начинающему или небольшому бизнесу работать в достаточно

щадящих условиях. Проанализируйте и обобщите в виде таблицы требования, которым должны отвечать субъекты малого и среднего бизнеса, чтобы работать на льготных налоговых режимах.

Требования	УСН	ЕНВД	ПСН	ЕСХН
Вид деятельности				
Организационно-правовая форма				
Количество работников				
Размер получаемого дохода				

### Задание 3

Руководство небольшой строительной фирмы ООО «Авангард» решило перейти в 2021 году с общего налогового режима на более выгодный – УСН.

Подсчитанная выручка за объекты, сданные заказчикам с января по сентябрь 2020 года, составила 99 млн руб., включая НДС. Средняя численность работающих с января по сентябрь – 78 человек. Остаточная стоимость основных средств – 86 млн руб. Филиалов у ООО «Авангард» нет.

Может ли ООО «Авангард» перейти на УСН с 2021 года? Свой ответ обоснуйте.

### Задание 4

Пользуясь открытыми источниками сети Интернет о деятельности организаций на территории Приморского края, приведите примеры компаний, которых можно отнести к числу субъектов малого / среднего бизнеса. Ответ обоснуйте и представьте в виде сводной таблицы.

Наименование организации _____	
Критерии отнесения к субъектам МСП	Описание
Вид деятельности	
Организационно-правовая форма	
Количество работников	
Размер получаемого дохода	
Стоимость основных средств на балансе предприятия	
Круг основных клиентов и потребителей	
Экспортно-импортная деятельность	
Система налогообложения	



## Задание 5

### Субъекты предпринимательской деятельности

Лобачевский Иван Петрович, долгое время проработав автомехаником на автомобильном заводе, имел небольшие накопления в сумме 300 тыс. рублей, решил стать индивидуальным предпринимателем и зарегистрировать предприятие по ремонту автомашин. Однако за неимением достаточного количества денежных средств на организацию предпринимательской деятельности Лобачевский И.П. решил обратиться к своему знакомому Колину Е.С., работающему экспедитором в частной компании и подрабатывающему частным извозом, у которого по сведениям самого Лобачевского И.П. имелись на банковском счете накопленные денежные средства в размере 500 тыс. рублей, с предложением о совместном создании коммерческого предприятия на паевой основе. Колин Е.С. идею знакомого поддержал и выступил с инициативой зарегистрировать предприятие в форме производственного кооператива с условием, что он станет формальным руководителем предприятия и будет пользоваться прерогативой как в принятии управленческих решений, так и в распределении доходной части на основе суммы его вклада в развитие и организацию предпринимательской деятельности. При этом сидеть в офисе и заниматься непосредственным ремонтом автомашин Колин Е.С. отказался, сославшись на то, что не совсем хорошо разбирается в документации законодательного и нормативно-правового характера, не имеет желания заниматься авторемонтом, но готов вкладывать денежные средства в реализацию предпринимательской идеи. Однако Колин Е.С. порекомендовал Лобачевскому И.П. взять также в долю своего хорошего знакомого Сайдако К.П., который работал юристом и мог вполне заниматься юридическими аспектами организации и развития предпринимательской деятельности, но вопросы вступления в долю Сайдако К.П. необходимо согласовывать непосредственно с ним лично, в чем Колин Е.С. мог посодействовать и организовать встречу.

Лобачевский И.П. столкнулся с проблемой, поскольку не имел желания отдавать большую часть прибыли от дохода предприятия знакомому, не планирующему, в принципе, заниматься данной деятельностью, учитывая тот факт, что инициатива организации предпринимательской деятельности принадлежит ему, да и основную часть работ по авторемонту выполнять непосредственно будет он сам. К тому же брать в долю еще одного компаньона Лобачевский И.П. не планировал и опасался стать «автомехаником» без права голоса в своем же предприятии. Однако наличие на предприятии компетентного человека в вопросах юрисдикции – прекрасная перспектива и прерогатива развития компании в будущем. Лобачевский И.П. встал перед выбором – стать индивидуальным предпринимателем, взяв при этом кредит в банке, или создать производственный кооператив в компании только с Сайдако К.П., или согласиться с Колиным Е.С. на совместное предпринимательское сотрудничество в партнерстве с Сайдако К.П.

**Вопросы:**

1. Как бы вы поступили на месте Лобачевского И.П.?
2. На основе анализа законодательной и нормативно-правовой базы субъектов предпринимательской деятельности оцените возможности Лобачевского И.П. в качестве индивидуального предпринимателя или учредителя производственного кооператива. Укажите плюсы и минусы возможного варианта создания и развития организационно-правовой формы.
3. Оцените перспективы создания производственного кооператива в тандеме с Сайдако К.П.
4. Проанализируйте ситуацию и подберите соответствующую организационно-правовую форму развития и создания предприятия по ремонту автомашин.
5. Определите перспективы реализации и развития идеи Лобачевского И.П. относительно создания предприятия по ремонту автомашин в своем городе.

## **Тема 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

**Содержание темы:** Сущность и значение планирования деятельности предприятия. Принципы планирования. Классификация видов планирования. Стратегическое бизнес-планирование.

### **Сущность и значение планирования деятельности предприятия**

Планирование является неотъемлемой составляющей эффективной деятельности организации, функционирующей в условиях динамичной рыночной среды. Функционирование и развитие бизнеса неразрывно связаны с ежедневным принятием управленческих решений по различным направлениям деятельности: поиск и распределение ресурсов, формирование и выбор рынков сбыта, оценка и определение направлений развития и др. Принятие подобных решений не может быть эффективным без осуществления планирования деятельности.

*Планирование* – это процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее реального из них в ожидаемых условиях развития.

Основная цель планирования – повышение эффективности деятельности организации за счет принятия своевременных, обоснованных управленческих решений, касающихся ее функционирования и развития.

К задачам планирования относятся [23]:

- обеспечение устойчивости функционирования и развития фирмы;
- выбор оптимальной стратегии фирмы на основе оценки альтернативных вариантов стратегического менеджмента и маркетинга;
- формирование на основе научного подхода оптимальных управленческих решений по достижению целей предприятия;
- определение мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация выполнения планов по исполнителям, ресурсам, срокам;
- комплексное обеспечение выполнения планов и контроль деятельности организации.

Формулирование задач непосредственно в процессе планирования специфично и касается отдельных областей управленческой деятельности в соответствии с уровнями и объектами планирования, таких, как планирование стратегии развития и роста организации, планирование функциональных стратегий, планирование на уровне продукта, подразделения и др.

Каждый уровень планирования в организации связан с определением и решением конкретных задач.

На уровне стратегического планирования определяются общие долгосрочные цели организации, а также перспективы и стратегии развития предприятия.

На уровне бизнес-планирования постановка задач планирования связана с определением целевых рынков и стратегий их охвата, а также с выбором комплекса мероприятий по реализации стратегии предприятия, в том числе по каждой функциональной области управления.

Оперативное планирование связано с постановкой задач по вопросам обеспечения выполнения запланированных мероприятий, экономического использования ресурсов, оперативного контроля деятельности организации.

### **Принципы планирования**

Принципы планирования определяют основные исходные положения, которые являются базой для осуществления деятельности по планированию. Эти положения обосновывают необходимость и значимость планирования деятельности организации.

*Принципы планирования по А. Файолю:*

1. *Принцип необходимости* предусматривает обязательное использование планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.

2. *Принцип единства* означает, что разработка единого сводного плана предприятия должна быть тесно увязана с другими планами.

3. *Принцип непрерывности* заключается в том, что процессы планирования на предприятии неразрывно связаны с процессами управления, остановка любого из них приведет к прекращению деятельности всего предприятия.

4. *Принцип гибкости* состоит в придании процессу планирования способности менять свою направленность в зависимости от непредвиденных обстоятельств.

5. *Принцип точности* предусматривает, что достоверность любого плана определяется целями и возможностями предприятия, а также временным интервалом планирования.

Помимо перечисленных основополагающих принципов планирования выделяют дополнительные (общеэкономические) принципы, которые являются поддерживающими (обеспечивающими) для основных.

*Принцип участия* характеризуется необходимостью вовлечения в процесс планирования всех сотрудников предприятия. Его реализация способствует достижению стратегических целей деятельности организации, а также профессиональному развитию сотрудников. Каждый член организации чувствует свою причастность к достижениям предприятия и вносит вклад в общие результаты, что дает дополнительные стимулы к эффективному труду, расширению навыков, реализации личных возможностей, соблюдению дисциплины и порядка.

*Принцип комплексности* позволяет установить взаимосвязь плановых и управленческих решений на всех уровнях управления предприятием, тем самым обеспечивая общую направленность и взаимную соподчиненность составленных планов.

*Принцип эффективности* рассматривает процесс разработки планов с точки зрения определения соотношения ожидаемых результатов и затрат. Безусловно, к реализации принимается наиболее эффективный вариант плана, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия.

*Принцип оптимальности* предполагает рассмотрение нескольких вариантов планов с последующим выбором наилучшего варианта достижения целей.

*Принцип пропорциональности* означает необходимость увязывания ресурсов предприятия и его потенциала с поставленными целями и ожидаемыми результатами.

*Принцип научности* требует использования в плановой деятельности современных инновационных подходов и научных методов.

*Принцип простоты и ясности* характеризует степень доступности планов для понимания на всех уровнях осуществления планирования – как для разработчиков, так и для исполнителей планов.

*Принцип информативности* связан с необходимостью полной и достоверной информационной поддержки плановых процессов и решений. Его реализация обеспечивает эффективный обмен информацией на всех уровнях планирования, налаживание информационных потоков, четкое взаимодействие элементов системы планирования, а также всесторонний мониторинг и контроль процесса планирования.

Комплексный подход к планированию с осознанным и грамотным применением перечисленных принципов позволяет предприятием достичь желаемых результатов при оптимальном соотношении сроков реализации и затрат.

### **Этапы планирования**

Процесс планирования требует определенной последовательности и упорядоченности этапов его осуществления. В общем виде планирование независимо от сферы осуществления и уровня реализации можно представить в виде последовательных шагов, грамотная реализация которых обеспечивает удобство принятия решения, а также их обоснованность и эффективность.

*1. Анализ исходного состояния объекта планирования.* Данный этап направлен на осуществление диагностики состояния организации. Успешное его выполнение позволяет всесторонне оценить внутренний потенциал и ограничения деятельности объекта планирования, определить проблемные зоны управленческих и бизнес-процессов, выявить открывающиеся во внешней среде перспективы развития. Комплексная диагностика состояния организации задает направление дальнейших действий, позволяет определиться с системой целей и ожидаемыми результатами управленческой деятельности. Используемый спектр инструментов анализа на данном этапе очень обширен. Выбор конкретного подхода зависит от объема доступной информации об объекте исследования, целей анализа, временных ресурсов.

*2. Определение и формализация цели развития исходя из ресурсных возможностей предприятия и внешних условий его деятельности.* Цели могут быть материальными, социальными, финансовыми, экономическими. Постановка целей – очень важный этап, поскольку именно он определяет, в каком направлении будет дальше двигаться организация. Для эффективного и грамотно-

го формулирования целей используется SMART-подход. Он представляет собой аббревиатуру слов, характеризующих критерии эффективного целеполагания. Исходя из этого цели должны быть конкретными (S – specific), измеримыми (M – measurable), достижимыми (A – achievable), реалистичными (R – realistic), ограниченными во времени (T – timed). Соблюдение этих требований делает цели понятными и четкими для определения способов их достижения.

3. *Определение и оценка способов достижения целей.* Данный этап связан с оценкой стратегических альтернатив, обеспечивающих возможность достижения поставленных целей. В качестве инструментов сравнительной оценки вариантов стратегического развития, применяемых на данном этапе, выступают матрицы стратегических альтернатив. В зависимости от сферы планирования – финансы, маркетинг, производство, сбыт и др. – возможно использование различных видов матриц. Например, матрица Бостонской консалтинговой группы способствует принятию решений в отношении продуктового портфеля предприятия, а также позволяет управлять товарами фирмы, находящимися на разных стадиях жизненного цикла. Матрица General Electric позволяет осуществить выбор стратегии с точки зрения силы позиции бизнеса и привлекательности отрасли. Матрица И. Ансоффа представляет менеджменту организации варианты стратегического развития в отношении нового и существующего товара и рынка.

Матричный подход призван комплексно оценить возможные перспективы, отбросить неприемлемые варианты стратегических решений и выбрать наиболее эффективные способы достижения целей.

4. *Детальная проработка основного варианта плана.* После принятия решения о выборе генеральной стратегии необходимо тщательно проработать программу (план) мероприятий по ее реализации.

Программа мероприятий представляет собой документ в структуре генерального стратегического плана, который определяет комплекс работ и конкретных действий, направленных на достижение поставленных целей, с указанием сроков выполнения, исполнителей, требований к результатам.

Основная задача плана мероприятий – обеспечить максимально детальную и тщательную подготовку к процессу реализации плана. Конкретный, хорошо структурированный план, в котором продуманы все необходимые действия, в значительной степени обеспечивает успех его реализации.

В структуре плана мероприятий выделяются: наименование мероприятий, цели мероприятий, сроки выполнения, исполнители, план-график, требования к результатам, формы отчетности и контроля.

5. *Контроль выполнения и контроль результатов планирования.* Этап контроля является завершающим в цикле планирования и предполагает систематическую и объективную оценку состояния объекта планирования с целью установления степени достижения целей и необходимости внесения корректировок в целом или в отношении отдельных элементов плана.

### **Классификация видов планирования**

На предприятии используются различные виды планов. Классифицируются они по целям применения, срокам, частоте, содержанию. Это обосновывает

факт, что планирование играет значимую роль в деятельности предприятия и носит комплексный, всесторонний характер.

*По обязательности выполнения централизованно доводимых плановых заданий:*

- директивное планирование означает, что поставленные цели, задачи, инструменты и мероприятия по объекту планирования носят обязательный для исполнения характер;

- индикативное планирование – процессы разработки и реализации плановых заданий носят рекомендательный характер.

*По периоду реализации:*

- перспективное (долгосрочное) планирование – планирование на период более 5 лет, связанное с определением долгосрочной стратегии развития организации;

- среднесрочное планирование (от 1 года до 5 лет);

- текущее (краткосрочное) планирование (до 1 года).

*По содержанию планового решения:*

- стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу, определяет стратегический план развития организации;

- тактическое планирование определяет основные способы достижения долгосрочных стратегических целей, сгенерированных в результате стратегического планирования;

- оперативно-календарное планирование обеспечивает разработку программы мероприятий по реализации тактического плана.

*По объектам планирования:*

- целевое планирование связано с планированием целей, поставленных в отношении стратегического и тактического развития организации;

- ресурсное планирование предусматривает планирование ресурсов, необходимых для реализации целевого плана [21].

### **Методы планирования**

Осуществление деятельности по планированию требует определения и выбора методов планирования. Методы планирования представляют собой совокупность способов, инструментов, средств и технических приемов для расчета, установления и обоснования плановых показателей.

По степени формализации применяемые методы планирования можно разделить на две категории: интуитивные и формализованные группы методов.

Интуитивные методы планирования используются в ситуации отсутствия или нехватки исходной информации, необходимой для установления и расчета плановых показателей. В таком случае менеджмент организации может обратиться к оценкам экспертов, исследованию исторической практики планирования в сходных условиях или на аналогичных рынках, а также к применению опыта известных ведущих организаций, взятых за основу составления плана.

Формализованные методы планирования основаны на использовании математического инструментария и расчетов. Данная группа методов включает:

- расчетно-аналитический метод предполагает установление плановых показателей на основе анализа достигнутых величин и индексов их изменения в плановом периоде;

- балансовый метод обеспечивает увязку взаимозависимых показателей, например, имеющиеся в наличии ресурсы и потребность в них;
- нормативный метод определяет величину плановых показателей с использованием заранее установленных норм и технико-экономических нормативов;
- программно-целевой метод подразумевает разработку комплексной программы для достижения определенной цели, в которой определены мероприятия, ресурсы, сроки, ответственные лица;
- экономико-математические методы планирования очень разнообразны и предполагают использование экономико-математического инструментария в определении плановых показателей.

### **Стратегическое бизнес-планирование**

**Стратегическое бизнес-планирование** связано с разработкой стратегии организации, на основе комплекса формализованных процедур, направленных на достижение целей бизнеса и его перевода от текущего состояния к желаемому. Как правило, стратегическое бизнес-планирование предполагает разработку и реализацию отдельных проектов (бизнес-планов), определяющих развитие организации.

*Бизнес-план* – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, нового направления деятельности, проекта.

В структуру бизнес-плана предприятия входят:

1) *титульный лист*: полное название разрабатываемого проекта; наименование организации, для которой и создавалась разрабатываемая документация; местоположение организации; данные заказчика и составителя самой документации; контактные данные, сроки;

2) *резюме* представляет собой краткое описание бизнес-плана. В него входят: сущность проекта; основные участники; рынок проекта; этапы реализации, необходимый объем инвестиций, форма и схема финансирования проекта, основные финансовые показатели проекта, краткое обоснование эффективности проекта, описание основных рисков и мер по их предотвращению;

3) *описание объекта*: общие сведения о предприятии, основные виды деятельности, ключевые партнеры, краткая история развития предприятия, основные финансово-экономические показатели, организационная структура, цели и задачи компании, перспективы развития организации;

4) *характеристика отрасли* включает описание отрасли, в которой действует компания; описание основных участников данной отрасли; анализ динамики развития отрасли, а также оценку перспектив развития отрасли;

5) *система планов*: маркетинговый; производственный; организационный; финансовый; юридический; управленческий;

6) *оценка эффективности проекта* предполагает расчет основных показателей: рентабельность инвестированного капитала; рентабельность собственного капитала; рентабельность продаж; маржинальная рентабельность (маржа/валовая выручка); операционная рентабельность (прибыль от продаж/выручка); величина рабочего капитала; коэффициенты ликвидности; инвестиционные критерии: индекс рентабельности, внутренняя норма доходности,



чистая текущая стоимость проекта, период окупаемости; точка безубыточности. страхование/банковские издержки.

### Темы рефератов

1. Система внутрифирменного планирования.
2. Система стратегического планирования на предприятии.
3. Методологические аспекты планирования деятельности предприятия.
4. Сравнительный анализ методов планирования на предприятии.
5. Направления планирования деятельности предприятия.

### Тестовые задания

*1. Принцип планирования, выделенный А. Файолем, который выражается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств:*

- а) принцип необходимости;
- б) принцип единства;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип гибкости;
- д) принцип точности.

*2. Виды планирования на предприятии по методам обоснования плановых показателей:*

- а) детерминированное и вероятностное;
- б) технико-экономическое и оперативно-производственное;
- в) оперативное, тактическое, стратегическое и нормативное;
- г) административное, индикативное, рыночное.

*3. Метод планирования на предприятии, который заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими:*

- а) экономико-математическое моделирование;
- б) программно-целевой метод;
- в) балансовый;
- г) сетевое планирование.

*4. Планирование, предполагающее разработку системы основных показателей развития предприятия, называют:*

- а) детерминированным;
- б) технико-экономическим;
- в) оперативно-производственным;
- г) социально-трудовым.

*5. Установите соответствие между методами планирования и их описанием:*

- 1) балансовый
  - 2) нормативный
  - 3) экономико-математический
  - 4) программно-целевой
- а) разработка экономической программы для достижения определенной цели

- б) установление количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими
- в) достигается увязка имеющихся в наличии ресурсов и потребности организации в чем-либо
- г) на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в ресурсах и их источниках

*6. Долгосрочное планирование деятельности организации предусматривает горизонт планирования:*

- а) до 1 года;
- б) до 5 лет;
- в) до 10 лет;
- г) более 10 лет.

*7. К объектам планирования относятся:*

- а) традиционные приемы или специализированное программное обеспечение;
- б) компьютерная техника, программное обеспечение;
- в) ответственные работники фирмы, специализированные функциональные службы, внешние консультанты или определенная их комбинация;
- г) предприятие в целом, структурные подразделения или отдельные направления деятельности, определение общих целей, потенциала, программ и действий.

*8. Определение плановых показателей на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в плановом периоде:*

- а) нормативный метод;
- б) расчетно-аналитический метод;
- в) балансовый метод;
- г) экономико-математическое моделирование.

*9. Виды планирования, зависящие от характера детализации:*

- а) производственное;
- б) оперативно-производственное;
- в) детерминированное;
- г) финансово-инвестиционное;
- д) индикативное;
- е) технико-экономическое.

*10. Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний:*

- а) о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем;
- б) о возможных вариантах принятия управленческих решений в разрезе производства;
- в) об опыте формирования плана функционирования специфических хозяйственных систем;
- г) о возможных вариантах мероприятий по координации и контролю принятия управленческих решений.

## Практические задания и ситуации

### Задание 1

Студентам предлагается распределиться на команды по 2–3 человека и представить собственную идею создания предприятия малого бизнеса в соответствии со следующей структурой (структура задания должна удовлетворять требованиям подготовки к чемпионатам по стандартам World Skills и помочь студентам приобрести навыки проектной и командной работы).

*Модуль 1. Наша команда и бизнес-идея.* Необходимо обосновать название команды, распределить функциональные обязанности, осмыслить наиболее выигрышные деловые и личностные качества каждого, укрепиться как единая, слаженно работающая команда. В этом модуле необходимо предъявить бизнес-идею (в составе бизнес-концепции) и общую логику ее развития (в бизнес-плане), разработать описание общей информации о фирме (предприятии) или компании, отрасли и перспективы ее развития, составить характеристику среды бизнеса: анализ отрасли компании, отраслевое окружение и концепция бизнеса. Приветствуется наглядное представление продукции, производимой вашим предприятием, в виде фотографии, рисунка или натурального образца. Если вы производите не один вид продукции, то описание должно быть представлено отдельно по каждому виду.

*Модуль 2. Целевая группа.* В данном модуле разрабатываются целевой рынок и образ клиента: анализ рынка и отрасли; целевые рынки (целевые потребители); анализ рынков сбыта (оценка размера рынка и возможных тенденций его развития, оценка доли рынка и объема продаж, сегментация рынка и определение ниши продукта бизнеса).

*Модуль 3. Планирование рабочего процесса.* В этом модуле описываются организационная структура предприятия, способы привлечения и мотивации сотрудников. Производится расчет постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, себестоимости продукции, представляются общие сведения о возможностях предприятия. Модуль направлен на визуализацию бизнес-процессов, производственных процессов и организации деятельности организации.

*Модуль 4. Маркетинговое планирование.* Команда разрабатывает детальный маркетинговый план, который отражает выбранную маркетинговую стратегию: определяет цель в области маркетинга, её измеримость, формулирует задачи для её достижения, обосновывает применение моделей построения маркетингового цикла, определяет и обосновывает применение маркетинговых инструментов (маркетинговых коммуникаций), а также выбор рекламных моделей.

*Модуль 5. Устойчивое развитие.* Участникам необходимо исследовать возможности применения принципов устойчивого развития в деятельности, определить кратко-, средне- и долгосрочные цели для устойчивого развития бизнеса. В этом контексте необходимы разработка и реализация стратегий развития бизнеса с разумным подходом к экологическим, социальным и экономическим факторам.

*Модуль 6. Техничко-экономическое обоснование проекта.* В этом модуле компания должна провести точные расчеты на период не менее двух лет, доказывающие, что задуманный бизнес будет иметь прибыль. Необходимо обосновать и аргументировать способы финансирования вашего проекта на стартовом этапе. Следует составить бюджет инвестиций, отдельно выделяя расходы стартового этапа, приобретение объектов основных средств, формирование оборотного капитала, а также определить источники финансирования – собственные средства и внешние источники. В отношении заемного капитала следует учесть его стоимость и условия возврата.

Результат работы должен быть представлен в виде публичной презентации.

## Задание 2

Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице. Используя приведенные данные, построить матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы, США), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

*Таблица*

### Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка, 2019 г., %	
	2016	2017	2018	2019	предприятия	основного конкурента
А	2400	2900	2900	2500	34	17
Б	510	550	590	649	33	21
В	0	0	90	130	5	7
Г	1650	1700	1850	2405	11	9
Д	200	240	280	448	15	10
Е	0	0	60	100	1	7
Ж	900	600	580	348	40	18
З	1000	1000	980	686	16	16
И	1600	1200	900	400	2	4

**1. Рассчитать темпы роста рынка (РР).** Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за **последний** рассматриваемый период (2018–2019) или через среднегодовые темпы их изменения.

**2. Рассчитать относительную долю рынка**, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции.

Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к ёмкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

**3. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации** предприятия по 2019 г. Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы (см. форму ниже).

Таблица

**Исходные данные для построения матрицы БКГ**

Показатель	Виды продукции								
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И
Темпы роста рынка									
Относительная доля рынка									
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %									

**4. Построить матрицу БКГ.** В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются:

*По оси X:* средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. при котором объем продаж постоянен.

Если темпы роста выше 1 – высокие темпы роста рынка, меньше 1 – низкие.

*По оси Y:* относительная доля рынка – средняя величина значений относительной доли на рынке.

*Диаметр круга* для изображения продукта выбирается пропорционально доле каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия (пример см. рис. 3.1.).

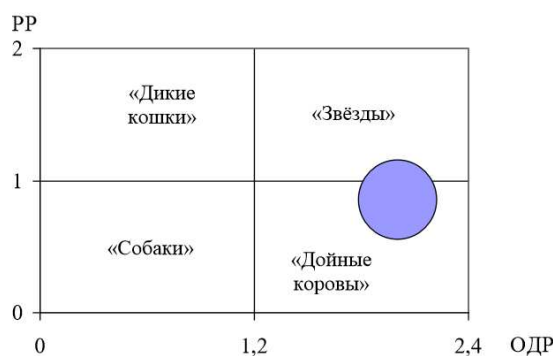


Рис. 3.1. Матрица БКГ

**5. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия.** Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

### **Задание 3**

Хлебопекарная отрасль Приморского края насчитывает более 200 предприятий разных организационно-правовых форм. Преобладают предприятия с частной формой собственности, относящиеся к малому и среднему бизнесу, присутствует также крупное промышленное хлебопечение. В целом за последнее десятилетие отмечен устойчивый тренд на снижение количества хлебопекарных предприятий.

Рынок хлебобулочных изделий насыщен, изделия представлены в широком ассортименте, объемы производства в полной мере покрывают потребности населения области в продукции данной группы (за исключением лечебно-профилактических изделий).

По предварительным данным, в 2020 г. объем производства хлеба и хлебобулочных и кондитерских изделий увеличился на 4%, что не соответствует общероссийской тенденции, связанной с замещением в структуре питания населения хлебобулочных изделий на мучные кондитерские.

Рынок хлебобулочной продукции в настоящий момент находится в фазе зрелости. Об этом свидетельствуют следующие показатели:

- насыщение рынка продукцией;
- снижение прибыли от реализации продукта у компаний-лидеров;
- усиление ценовой конкуренции;
- медленное снижение цены.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что отрасль растет достаточно уверенно.

В целом рынок хлебобулочной продукции в г. Владивосток характеризуется следующими тенденциями. Около 22% необходимой для потребительского рынка продукции ввозится из-за рубежа (Китай), 30% – поступает из центральных регионов России, а оставшиеся 48% производятся в Приморском крае. Среди наиболее крупных местных производителей хлебобулочной продукции можно отметить: АО «Владхлеб», ПК «Хлебокомбинат Находкинский», КФХ «Нива», АО «Уссурийский хлебокомбинат», ООО «Корит» и др.

Предприятием АО «Уссурийский хлебокомбинат» было проведено исследование с целью определения доли рынка и предприятий-конкурентов за период 2019 – 2020 гг. Для оценки долей рынка предприятия был изучен рынок хлебобулочной продукции, выделены лидирующие компании, получена и проанализирована информация об их доходах, ассортименте продукции и рекламе. Основным критерием оценки долей рынка предприятий стала их выручка (объем продаж). Данные о предприятиях конкурентах представим в таблице ниже.

## Участники рынка хлебобулочных изделий Приморского края

Наименование	Адрес	Среднегодовой объем продаж, тыс. руб.	Доля рынка, %
АО «Владхлеб»	г. Владивосток, Народный проспект, 29	48 200	33,9
ПК «Хлебокомбинат Находкинский»	г. Находка ул. Малиновского, 14	38 900	27,4
КФХ «Нива»	г. Уссурийск, улица Петра Сидоренко, 49	29 380	20,7
АО «Уссурийский хлебокомбинат»	г. Уссурийск, ул. Фрунзе, 28	17 720	12,5
ООО «Корит-Хлеб»	г. Уссурийск, ул. Краснознаменная, д. 198	6980	4,9
Прочие	-	975	0,7

Выполните анализ конкурентоспособности АО «Уссурийский хлебокомбинат», используя матрицу Томпсона и Стриккланда. На основе анализа данных определить, в каком стратегическом квадранте размещается предприятие, а также обосновать наиболее приемлемый вариант стратегии.

А. Томпсон и А. Стриккланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 3.2).

Рост отрасли	Быстрый	<p>I квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пересмотр стратегий концентрированного роста</li> <li>2. Стратегия усиления позиции на рынке – горизонтальная диверсификация или слияние</li> <li>3. Стратегия сокращения</li> <li>4. Стратегия «сбора урожая»</li> <li>5. Стратегия ликвидации</li> </ol>	<p>II квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии концентрированного роста</li> <li>2. Стратегии интегрированного роста</li> <li>3. Стратегия централизованной диверсификации</li> </ol>
	Медленный	<p>III квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия сокращения расходов</li> <li>2. Стратегии диверсифицированного роста</li> <li>3. Стратегия сокращения</li> <li>4. Стратегия «сбора урожая»</li> <li>5. Стратегия ликвидации</li> </ol>	<p>IV квадрант стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия централизованной диверсификации</li> <li>2. Стратегия конгломеративной диверсификации</li> <li>3. Совместное предприятие в новой области</li> </ol>
		Слабая	Сильная
		Конкурентная позиция компании	

Рис. 3.2. Матрица выбора стратегии

#### Задание 4

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности в соответствии с производственным и маркетинговым подходами к ее формулировке.

*Таблица*

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ателье		
Автомойка		
Экономический журнал		
Фабрика меховых изделий		
Компания-разработчик компьютерных игр		



## Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

---

---

**Содержание темы:** Понятие организационной структуры управления. Виды организационных структур управления: бюрократический и органический (адаптивный) типы организационных структур. Документы, регламентирующие структуру организации: положение о персонале, штатное расписание, должностная инструкция, положение о структурном подразделении.

### Понятие организационной структуры

*Организационная структура* – состав, взаимодействие, соподчиненность и распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

*Организационная структура управления* представляет собой совокупность управленческих звеньев, находящихся в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

*Структура управления* – организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений с распределением целей и задач управления кадровым составом организации.

В российской практике встречаются и другие определения понятия организационная структура управления:

– «логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющее наиболее эффективно достичь целей организации» (М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури в книге «Основы менеджмента»);

– «упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей» (Б.З. Мильнер);

– формирование фирмы из отдельных подразделений, с сложившимися взаимосвязями и с характерным набором целей и функций (И.Н. Герчикова);

– простая совокупность способов, влияющих на процесс труда посредством разделения его на определенные задачи и координации действий по их решению (Г. Минцберг);

– система управления с учетом взаимосвязи ее элементов для обеспеченности устойчивого развития и функционирования предприятия с ссылкой на соблюдение принципов экологической и промышленной безопасности общества (Л.В. Гусарова);

– состав, взаимодействие, соподчиненность и распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются опреде-

ленные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации;

– совокупность управленческих звеньев, находящихся в строгой соподчинённости и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами;

– организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений с распределением целей и задач управления кадровым составом организации;

– упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого;

– установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

### **Типы организационных структур управления**

1. *Бюрократическая (механистическая) организационная структура* была сформулирована немецким социологом М. Вебером, который разработал нормативную модель рациональной бюрократии на основе таких принципиальных положений, как четкое разделение труда; иерархичность управления, наличие формальных правил и норм; наем на работу в соответствии с квалификационными требованиями к должностям. Данный вид системы был типичен для государственных предприятий в плановой экономике, где решения принимались централизованно и планирование велось из центра. Такие организационные структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитостью иерархии управления, наличием правил и норм поведения персонала и подбором кадров в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

2. *Адаптивный (органический) тип структуры управления* характеризуется способностью относительно быстро приспосабливаться к новым условиям, направлен на реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и формируется на время реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения установленной цели.

3. *Сетевая организационная структура управления* представляет собой систему, для которой характерно делегирование основных функций между отдельными функционирующими на договорной (контрактной) основе компаниями, где в качестве посредника их взаимодействия выступает головная организация.

*Организационные документы* – комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи, функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия. Различают следующие организационные документы: Устав; Положение; Структура и штатная численность; Штатное расписание; Инструкция.

### **Виды механистической организационной структуры**

*Линейная структура управления* представляет собой соподчинение единственному руководителю, т.е. подразделением руководит управленец, осуществляя единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивая в

себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

*Функциональная структура управления* – вид организационной структуры, для которого характерно формирование подразделений (отделов) на основе общих видов деятельности. Здесь выстраивается соподчинённость двум и более руководителям.

*Линейно-функциональная структура* – в значительной степени представляет собой комбинирование двух систем – линейной и функциональной. Такое сочетание позволяет устранить недостатки как функционального, так и линейного типов управления. В рамках данной структуры назначение функциональных служб заключается в подготовке данных для линейных руководителей, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение.

*Дивизиональная структура* управления представляет собой систему группирования должностей в отделы (дивизионы) по видам выпускаемой предприятием продукции, группам потребителей или регионам. В основу формирования данной структуры заложен определённый критерий.

### **Виды адаптивной организационной структуры**

*Проектная структура* формируется на время осуществления проекта (для чего создается подразделение, выполняющее функции по планированию, разработке и внедрению технологии, продукта, новых видов услуг), характеризуется привлечением определенного рода специалистов и руководителей, способных осуществлять процесс управления проектной деятельностью.

*Матричная (программно-целевая) структура* предполагает одновременное группирование на одном уровне управления программных подразделений по определенным критериям, активно взаимодействующих с функциональными структурами. Это сложная организационная система, основанная на принципе двойственного соподчинения.

*Комбинированная структура управления* – система, которой свойственно группирование по различным критериям. Данный вид характерен для многоотраслевых предприятий с организацией производства по территориальному и отраслевому принципу.

### **Документы, регламентирующие структуру организации: положение о персонале, штатное расписание, должностная инструкция, положение о структурном подразделении**

Организационно-правовые документы содержат положения, основанные на нормах административного права и обязательны для исполнения, это комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи, функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия. К документам данного типа относятся устав организации, учредительный договор, положение об организации, положения о структурных подразделениях, положения о коллегиальных и совещательных органах учреждения, регламенты работы коллегиальных и совещательных органов, аппарата управления, штатное расписание, инструкции по отдель-

ным видам деятельности (например, по документационному обеспечению), должностные инструкции работников.

Документы, регламентирующие структуру организации:

– устав организации – свод правил, регулирующих деятельность организации, учреждений, обществ граждан, их взаимоотношения друг с другом, права и обязанности в сфере государственной или хозяйственной деятельности. Это правовой акт, определяющий статус, организационную структуру, цели, характер и порядок деятельности созданного юридического лица;

– учредительный договор – документ (правовой акт), в котором стороны (учредители) обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию, деятельности, реорганизации и ликвидации;

– положение об организации – правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи, функции, права, ответственность, порядок деятельности. Положения об организациях могут быть типовыми, примерными и индивидуальными. Типовые и примерные положения разрабатываются для подведомственных организаций, отделений, филиалов, представительств, занимающих равное положение в иерархии органов управления и осуществляющих одинаковую деятельность. Типовые и примерные положения служат основой для разработки индивидуальных положений;

– положения о структурных подразделениях – правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений и иных органов. Данное положение классифицируется на: положения о структурных подразделениях; положения о коллегиальных и совещательных органах: руководящих (совет директоров, правление) и специализированных (ученый совет, научно-технический совет); положения о временных органах (совещаниях, комиссиях, советах). Положения о подразделениях могут быть типовыми и индивидуальными. Типовые положения разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового индивидуальные положения разрабатываются на его основе;

– положения о коллегиальных и совещательных органах учреждения разрабатываются для регламентации деятельности коллегиальных и совещательных органов учреждения, выполняющих функции руководства;

– должностные инструкции работников – это организационно-правовой документ, определяющий основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Опираясь на теоретический материал, представленный в Moodle, а также используя периодические и непериодические источники информации из раздела «Литература», выполните задания.

### **Темы рефератов**

1. Бюрократическая структура управления: понятие, виды, история возникновения, особенности организации управленческой деятельности.

2. Организационные структуры управления: виды, особенности и принципы организации управленческой деятельности.

3. Документы, регулирующие структуру организации деятельность хозяйствующих субъектов.

4. Штатное расписание, должностная инструкция: понятия, характеристика, роль, примеры оформления и формирования документов.

5. Органический (адаптивный) тип организационной структуры: понятия, виды, история возникновения, особенности структуры управления.

### **Тестовые задания**

*1. Выберите наиболее верное определение организационной структуры управления предприятием:*

а) воздействие на работников для достижения целей, стоящих перед предприятием и его персоналом;

б) совокупность технических и организационных методов и мер, предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия;

в) состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации;

г) совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы.

*2. Вид организационной структуры управления, в которой каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности:*

а) функциональный;

б) множественный;

в) матричный;

г) линейный.

*3. Вид организационной структуры управления, достоинствами которого являются простота, экономичность, предельное единоначалие:*

а) функциональный;

б) линейный;

в) матричный;

г) множественный.

*4. Вид организационной структуры управления, для которого характерны особенно высокие требования к квалификации руководителей:*

а) функциональный;

б) линейный;

в) матричный;

г) множественный.

5. Вид организационной структуры управления, который на сегодняшний день практически не используется:

- а) функциональный;
- б) матричный;
- в) линейный;
- г) множественный.

6. Вид организационной структуры управления, при использовании которой нарушается принцип единоначалия и затруднена кооперация:

- а) функциональный;
- б) матричный;
- в) линейный;
- г) множественный.

7. Вид организационной структуры управления предприятием, в которой линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы:

- а) линейно-функциональный;
- б) матричный;
- в) линейный;
- г) функциональный.

8. Вид организационной структуры управления предприятием, в основу которого положен принцип выделения отдельных областей деятельности, географических рынков, групп потребителей:

- а) линейно-функциональный;
- б) матричный;
- в) дивизиональный;
- г) функциональный.

9. Вид организационной структуры управления предприятием, при котором исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления):

- а) линейно-функциональный;
- б) матричный;
- в) дивизиональный;
- г) функциональный.

10. Характерные черты бюрократического типа организационных структур управления:

- а) решения принимаются на основе обсуждения, а не на основе правил и авторитета;
- б) иерархичность управления;
- в) творческий подход к работе и кооперация;
- г) четкое разделение труда;
- д) наличие формальных правил и норм.

## Практические задания и ситуации

### Задача 1

Используя исходные данные, представьте в виде схемы организационную структуру управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса». Выделите учебные и административные подразделения:

1. Ректорат
2. Институт иностранных языков
3. Институт маркетинга и массовых коммуникаций
4. Институт права
5. Институт транспорта и логистики
6. Международный институт туризма и гостеприимства
7. Кафедра экономики и управления
8. Институт заочного и дистанционного образования
9. Институт информационных технологий
10. Департамент бухгалтерского учета
11. Департамент мониторинга и прогнозирования
12. Молодежный центр
13. Региональный центр «Старт-карьера»
14. Управление молодежной политики
15. Центр «Абитуриент»

### Задача 2

Подготовьте материал о новых и перспективных организационных структурах с использованием учебно-методической литературы, периодики и Интернет-ресурсов. Подберите примеры компаний с линейно-функциональной, матричной, дивизиональной, сетевой организационной структурой управления.

### Задача 3

Определите тип организационной структуры управления. Укажите ее преимущества и недостатки. Предложите свою схему организационной структуры управления данного типа.



#### Задача 4

Разработайте организационную структуру управления проектируемым предприятием, предоставив отчет в соответствии со следующими разделами:

1. Общая характеристика проектируемого предприятия: вид деятельности, организационно-правовая форма, размер предприятия, характеристика технологии производства; характеристика производственной структуры.

2. Ситуационный анализ деятельности проектируемого предприятия.

Следует охарактеризовать те факторы внешней среды, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации и изменение ее стратегической позиции. Для этого необходимо исследовать влияние на деятельность организации макро- и микроокружения. С целью проведения ситуационного анализа рекомендуется использование методики SWOT-анализа. Результатом ситуационного анализа должно стать формирование основных направлений развития организации.

3. Разработка дерева целей развития организации. Здесь важно сформулировать стратегию развития организации и спроектировать соответствующее ей «дерево целей».

4. Проектирование организационной структуры управления. Необходимо составить схему организационной структуры организации; в пояснении к ней указать линейные, функциональные, вертикальные и горизонтальные связи, дать характеристику организационной структуры, раскрыть её преимущества и недостатки.

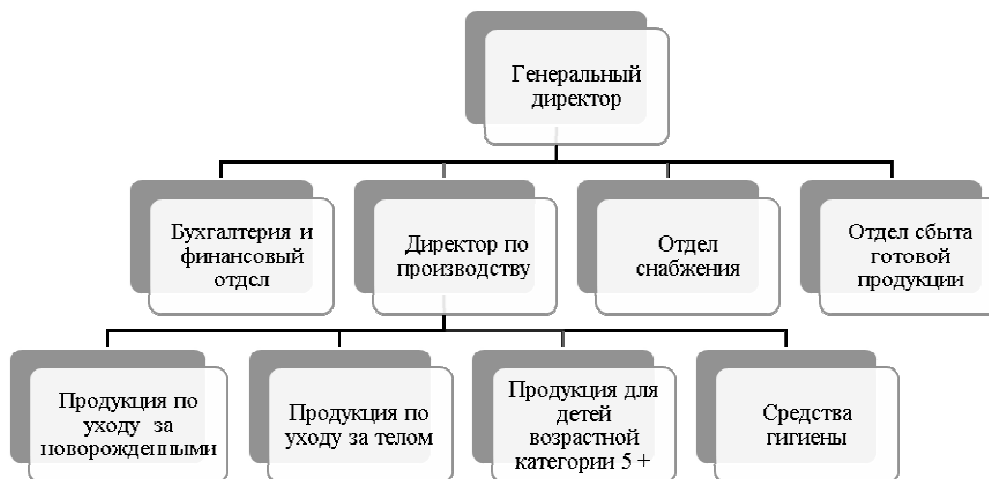
#### Задание 5

##### Организационная структура управления

Компания ООО «РуссДВ» находится более 3 лет на рынке товаров непродовольственного значения, основная ее деятельность направлена на производство детской уходовой продукции и гигиенических средств. Деятельность предприятия осуществляется на основе сформированной и действующей линейной организационной структуры управления, для которой характерны иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. Данная управленческая структура, по мнению руководства, имеет ряд недостатков: загруженность директора производства, который имеет огромное количество обязанностей и не в состоянии решать и уделять достаточно внимания определенным вопросам каждого производственного процесса; неспособность компании ООО «РуссДВ» оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей; отсутствие эффекта в управлении портфелем продукции. Кроме того, руководство компании ООО «РуссДВ», анализируя маркетинговые исследования рынка производственных товаров, пришло к выводу, что в сложившейся ситуации в условиях различий в использовании технологий производства, покупательской способности, мотивов спроса потребителей необходимо перейти с линейной организационной структуры управления на функциональную. При этом не все учредители компании ООО «РуссДВ» разделяли мнение руководства о переходе на данную систему организации деятельности, были представители, которые считали, что именно



сетевая или матричная структуры управления являются оптимальным и эффективным вариантом для дальнейшего перспективного роста компании. Несогласованность руководства в вопросах выбора наиболее эффективного варианта организации деятельности компании ООО «РуссДВ» посредством формирования оптимальной организационной и управленческой структуры оставила без изменений действующую линейную систему.



Представленная структура компании ООО «РуссДВ» – простая производственная система, которая нуждается в реструктуризации.

**Вопросы:**

1. Предложите руководителям компании «РуссДВ» варианты реструктуризации системы с учетом решения проблем, представленных в кейс-задании?
2. Рассмотрите перспективы формирования матричной и сетевой структур управления для компании ООО «РуссДВ»? Укажите их плюсы и минусы?
3. Проанализируйте эффективность деятельности компании ООО «РуссДВ» в зависимости от выбранного варианта организационной структуры управления?
4. Выстройте организационную структуру управления компании ООО «РуссДВ» с расчетом на дальнейшее ее развитие, исключая при этом дублирование функций сотрудников?
5. Какая из существующих организационных структур управления наиболее подходит для компании ООО «РуссДВ» и отвечает актуализированным требованиям внешней среды?

## Тема 5. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

---

---

**Содержание темы:** Планирование маркетинга и взаимосвязь со стратегическим планом организации. Стратегия маркетинга. Определение стратегии сегментирования рынка, стратегии позиционирования товара, операционных стратегий маркетинга. Маркетинговый контроль.

### Планирование маркетинга и взаимосвязь со стратегическим планом организации

*Маркетинг* (от англ. marketing – продажа, торговля на рынке) – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. В широком смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей.

План маркетинга подчинен стратегическому плану и позволяет детально планировать уровень целевого рынка. Взаимосвязь стратегического плана и плана маркетинга представлена на рис. 5.1.

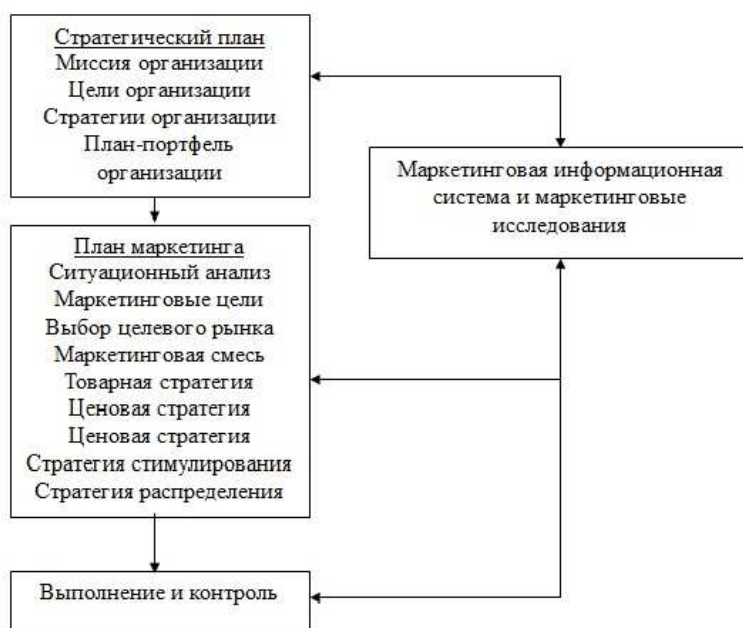


Рис. 5.1. Стратегическое планирование и планирование маркетинга

*План маркетинга* – документ, разработанный маркетинговыми менеджерами, в котором: 1) выявлены маркетинговые возможности; 2) определен целевой рынок, представляющий собой эти возможности; 3) сформулирован комплекс стратегий маркетинга, направленных на этот целевой рынок; 4) содержатся критерии оценки и контроля маркетинговой деятельности.

Цели маркетинговой деятельности (цели маркетинга) выступают как инструмент обеспечения целей предприятия и, как правило, связаны с поддержанием и увеличением доли фирмы на действующих рынках, с ростом доли фирмы на рынках за счет охвата и продвижения на другие рынки или ниши. Главная цель маркетинга достигается благодаря осуществлению основных целей, таких, например, как улучшение качества и дизайна продукта, рационализация распределения и сбыта товара; совершенствование покупателей, оптимизация коммуникативных процессов в системе маркетинга.

### **Стратегия маркетинга. Определение стратегии сегментирования рынка, стратегии позиционирования товара, операционных стратегий маркетинга**

*Сегментирование рынка* – разбивка рынка на четкие группы покупателей, одинаково реагирующих на одни и те же побудительные мотивы маркетинга. В процессе сегментации продавец выявляет широкие разряды покупателей, отличающихся друг от друга своими требованиями к товару и/или своими ответными маркетинговыми реакциями.

*Выбор целевых сегментов рынка* – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами. Маркетинговое сегментирование вскрывает возможности различных сегментов рынка, на которые фирма может ориентироваться в своей деятельности, поэтому ей необходимо решить:

- 1) сколько сегментов следует охватить;
- 2) как определить самые выгодные сегменты.

Фирма может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг.

*Недифференцированный маркетинг.* При данном подходе фирма предлагает единственный товар всему рынку и ждет, что рано или поздно на него найдется покупатель. При этом фирма не проводит никаких действий по разбиению рынка и изучению мотивации и характеристик потребителей, то есть относится к рынку как к единому целому. Данная стратегия целесообразна в случае, когда фирма выходит на рынок ради получения небольших доходов и он не представляет для нее в данный момент особого интереса.

*Дифференцированный маркетинг.* В данном случае фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение. Предлагая разнообразные товары, она надеется добиться роста сбыта и более глубокого проникновения в каждый из осваиваемых ею сегментов рынка. Фирма рассчитывает, что благодаря упрочению позиций на нескольких сегментах рынка ей удастся идентифицировать в сознании потребителя фирму с данной товарной категорией. Более того, организация рассчитывает на рост повторных покупок, поскольку именно товар фирмы соответствует желаниям потребителей, а не наоборот.

*Концентрированный маркетинг.* Многие фирмы вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка концентрируют их на большой доле одного или нескольких субрынков. Благодаря этому подходу фирма обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку она лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией. Более того, в результате специализации производства, распределения и мер по стимулированию сбыта фирма добивается экономии в многих сферах своей деятельности.

Определившись с целевым рынком и стратегией его охвата, компания приступает к разработке стратегии позиционирования своего товара.

*Позиционирование товара* – процесс разработки и создания для товара фирмы конкурентоспособной позиции на рынке.

*Позиция товара* – характерная черта, позволяющая идентифицировать товар и выделить его на фоне конкурентов в выгодную сторону в сознании потребителей.

Позиционирование может осуществляться в отношении компании в целом, её товарного ассортимента или отдельной торговой марки. Позиционирование торговой марки наиболее распространено.

Сущность позиционирования товара заключается в создании предложения, ориентированного на потребителя и представляющего для него ценность. Позиционирование товара должно доносить до покупателей убедительную причину, по которой следует приобрести товар.

Для успешного осуществления процедуры позиционирования необходимо четко определить сходства и отличия от конкурирующих предложений, а также донести эту информацию рынку. Точки отличия в результате становятся основаниями для позиционирования.

При выборе средств дифференциации своего предложения компания может опираться на характеристики товара и услуги, квалификацию сотрудников, их знания и способности, эффективно и удобно организованные каналы распределения, имидж и репутацию компании, сервис, «личность и характер» бренда (эмоциональный брендинг) и другие аспекты.

Создание отличий, дифференцирование своего предложения и разработка эффективной стратегии позиционирования товара являются основой успеха компании и завоевания конкурентных преимуществ. Благодаря грамотному позиционированию продукта, потребители будут находить в нем уникальное, ценное и значимое для них решение проблемы в виде удовлетворения потребностей.

Операционные маркетинговые стратегии включают разработку и планирование товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной стратегий организации.

**Товарная стратегия** предполагает разработку главных принципиальных направлений товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечить стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Важным направлением маркетинговой деятельности в отношении товарной политики является принятие решений по управлению товарным ассортиментом и товарными линиями. Управленческими решениями в отношении ассортимента являются:

1. Создание новых товарных линий – расширение ассортимента.
2. Удлинение каждой из существующих товарных линий (вытягивание ассортимента вниз ценового диапазона, вверх или в обоих направлениях; дополнительные ассортимента в текущем диапазоне цен).

3. Создание новых вариантов каждой из существующих товарных линий – углубление ассортимента.

4. Увеличение или уменьшение согласованности товаров в ассортименте. Это решение зависит от стремления компании завоевать устойчивую репутацию в узкой специализированной сфере деятельности или ориентироваться на функционирование в нескольких областях.

**Ценовая стратегия** предполагает выбор организацией возможной динамики изменения исходной цены в соответствии с целями организации.

На современном этапе развития рынка, безусловно, возрастает роль неценовых факторов ведения эффективной деятельности. Однако цена остается одним из ключевых инструментов маркетинга, который напрямую связан с формированием и получением прибыли.

Разработка ценовой стратегии связана с решениями, распределенными в следующей последовательности:

1. *Оценка и анализ факторов, влияющих на установление цены.* На данном этапе в целях эффективного ценообразования компания руководствуется двумя группами ограничений. К внешним ограничениям относятся цены конкурентов, государственное регулирование, уровень спроса, чувствительность к цене, а также затраты участников канала распределения. Внутренние ограничения связаны с затратами фирмы на производство и продвижение товара, а также с текущими и стратегическими целями организации.

2. *Определение целей ценообразования.* Грамотный подход к формулировке целей и задач ценообразования обуславливает рациональность принятия и реализации всех последующих решений. В качестве целей ценообразования могут рассматриваться следующие варианты:

- максимизация текущей прибыли,
- обеспечение выживания,
- лидерство в доле рынка,
- лидерство в качестве товара.

3. *Выбор подхода и метода ценообразования.* В теории маркетинга можно выделить два основных подхода к ценообразованию.

*Затратный подход* предполагает установление цены только исходя из совокупных затрат на него и нормативной прибыли. Такой подход является достаточно удобным и рациональным, однако он не позволяет в полной мере учесть особенности ситуации на рынке, тенденции спроса и покупательского поведения, а также воспринимаемую ценность товара для покупателя.

*Ценностный подход* основан на создании и доведении до клиентов особой покупательской ценности продукта, который воплощает в себе уникальную возможность удовлетворения потребностей и в связи с этим привлекателен для потребителя. Это подход призван обеспечить увеличение прибыли за счет установления особого соотношения между ценностью продукта и затратами.

Все разнообразие методов ценообразования можно объединить в четыре группы: затратные, рыночные, эконометрические, производственные. Определение конкретного метода ценообразования обусловлено целями организации в области прибыли и цены, а также выбранным подходом к ценообразованию. Как правило, фирма стремится выбрать такой метод, который в максимальной сте-

пени соответствует ее интересам и специфике рынка данного товара (динамике продаж, воспринимаемой ценности товара, стадии жизненного цикла, потенциалу совершенствования и т.д.).

4. *Выбор ценовой стратегии.* В маркетинге выделяется огромное разнообразие ценовых стратегий. При их выборе необходимо учитывать соотношение предлагаемых фирмой цен со среднерыночными, а также оценку покупателями ценности предлагаемых фирмой товаров. Ценовые стратегии необходимо рассматривать с точки зрения их разработки в отношении новых товаров или их применения для товаров, уже существующих на рынке. К основным типам ценовых стратегий для новых товаров относятся: стратегия премиального ценообразования («снятия сливок»), а также стратегия ценового проникновения (пониженных цен). Разнообразие ценовых стратегий для существующих на рынке товаров очень велико: стратегия скользящей падающей цены, роста проникающей цены, ценовой дифференциации, следования за конкурентом, психологической цены и др.

5. *Установление окончательной цены.* На этом этапе определяется и устанавливается окончательный уровень цены, а также оформляются соответствующие документы.

6. *Рыночная корректировка цен.* Суть данного этапа заключается в изменении цены в зависимости от следующих рыночных факторов: стадия жизненного цикла товара, уровень и темпы инфляции, изменение покупательской способности сегмента, тенденции покупательских предпочтений, ценовая политика конкурентов. Необходимо помнить, что компании, как правило, создают целую систему ценообразования, отражающую различия в спросе и издержках по географическим признакам, требования конкретных сегментов рынка, распределение закупок по времени, объемы заказов, графики поставок, гарантии, договора об обслуживании. Эта система цен должна обеспечивать максимальную прибыльность комплекса маркетинга в целом.

**Сбытовая стратегия** предполагает разработку комплекса мероприятий по формированию эффективной системы каналов распределения, обеспечивающей доведение товаров фирмы до потребителей в требуемом объеме, месте и времени.

Эффективное управление каналами распределения оказывает непосредственное влияние на повышение конкурентоспособности компании и ценности ее товара.

Процесс формирования системы каналов распределения включает следующие этапы:

1. *Выявление альтернативных систем распределения.* На данном этапе необходимо определить общую концепцию организации сбыта товаров. Основное внимание здесь уделяется двум ключевым аспектам:

- покупательский сегмент рынка, на обслуживании которого должен специализироваться выбранный посредник. Необходимо сформировать надежный канал, участники которого будут обладать соответствующим опытом работы с целевыми рынками, а значит, сумеют обеспечить необходимый уровень сервиса;
- отличительные преимущества товара. Участники канала распределения должны обеспечить эффективное представление и укрепление отличительных преимуществ продукции поставщика.

Вариантами альтернативных систем распределения являются:

– *прямой сбыт* – компания обходится без помощи торговых посредников в доведении товара от производителя потребителю. Это осуществляется путем продажи товаров по почте, через Интернет, презентаций на дому, телемаркетинга или через собственную торговую сеть;

– *косвенный сбыт* (маркетинговый канал с использованием посредников) состоит из сети независимых посредников, которые обеспечивают доведение продукции до покупателя;

– *гибридные каналы распределения* – компания использует одновременно несколько систем распределения, чтобы обеспечить больший охват рынка;

2. *Оценка условий распределения.* Для формирования эффективной системы сбыта необходимо в полной мере оценить и учесть следующие факторы потребительского поведения (насколько многочислен целевой сегмент, насколько географически разрознены покупатели и т.п.).

3. *Определение целей распределения.* После принятия решения относительно принципиальной концепции распределения необходимо сформулировать цели системы сбыта, которые станут критериями выбора канала.

4. *Определение структуры канала распределения.* Данный этап касается принятия ключевых решений:

- об использовании посредников;
- о длине канала распределения;
- о ширине канала распределения (интенсивность распределения);
- о типе интеграции участников канала распределения.

При решении вопросов о привлечении к сбыту посредников или использовании прямого маркетинга необходимо определить затраты при каждом виде распределения, измерив результативность и эффективность каждого варианта. Длина канала напрямую связана с отношением компании к проблемам контроля канала распределения. Иногда фирма сама занимается сбытом, чтобы контролировать продвижение своей продукции. Чем длиннее канал распределения, тем менее контролируемым становится канал.

Интенсивность распределения зависит от типа товара и соответственно необходимости его широкой или, наоборот, концентрированной представленности на рынке. Как правило, товары повседневного спроса требуют формирования широкой сети каналов, для товаров предварительного выбора целесообразен селективный сбыт, а в отношении товаров особого спроса – эксклюзивное распределение.

Тип интеграции участников в системе каналов распределения обусловлен стратегическими целями и интересами компании в области распределения продукции, а также размерами фирм производителя и посредников, опытом торговли продукцией компании, имиджем посредника, его расположением, опытом предыдущих отношений и др. Достижение сотрудничества и интеграции участников канала диктуется общим стремлением к получению прибыли. Более того, на сегодняшний день актуальна концепция формирования цепочки поставок, в основе которой – формирование партнерских сетей не только на уровне каналов распределения, но и на протяжении всего пути движения товара до потребителя.

5. *Разработка стратегии канала распределения.* При управлении каналами распределения компания должна принять решения о рациональном соотношении применения стратегии «проталкивания» товара и стратегии его «протягивания» на рынок.

Суть стратегии «проталкивания» заключается в побуждении оптовых и розничных торговцев иметь в запасе товары компании, «проталкивая» товар покупателю. Это осуществляется за счет активной работы собственного торгового персонала, который активно предлагает товар посредникам.

Стратегия «протягивания» (или «привлечения») состоит в убеждении потребителя с помощью рекламы и стимулирования продаж обращаться за товаром компании к посредникам, что заставляет последних заказывать товар у производителя.

6. *Оценка и модификация каналов распределения.* Оценка эффективности канала распределения производится путем анализа показателей в целом по каналу сбыта (продажи по каждому посреднику, запасы посредников, своевременность поставок, объемы заказов, организация сервиса, внутримагазинный показ товара, реклама), а также путем сопоставления плановых показателей с фактическими. Если анализ деятельности выявляет необходимость изменений, то разрабатывается стратегия модификации канала распределения. В таком случае решения могут касаться изменения длины канала, интенсивности распределения, состава и структуры посредников, модификации стратегии и т.п.

**Коммуникационная стратегия** обеспечивает целенаправленное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду фирмы на основе комплекса маркетинговых коммуникаций, прямо или косвенно способствует продвижению продукции фирмы.

*Маркетинговые коммуникации* – это основные коммуникационные инструменты маркетинга, посредством которых фирмы воздействуют на потребителей и других участников рынка для информирования, убеждения и напоминания о своей деятельности, производимых товарах и марках с целью изменения их поведения в определенном направлении.

Для успешного ведения бизнеса недостаточно производить качественный товар, устанавливая на него привлекательную цену и формируя эффективные каналы распределения. Необходимо постоянно взаимодействовать, общаться с существующими и потенциальными потребителями и другими субъектами рынка.

Усиление значимости коммуникационных мероприятий особенно обостряется в настоящее время в связи с влиянием целого ряда факторов:

- усиление конкурентной борьбы приводит к необходимости более ярко, лаконично, доступно и привлекательно представлять свой продукт, выделяя его из массы конкурирующих предложений. Это очень сложно сделать в условиях высокой насыщенности рынков. Предприятиям необходимо уже не просто удовлетворять потребности клиентов, а превышать их ожидания для достижения превосходства над конкурентами;

- высокая динамичность и неопределенность внешней среды заставляет компании постоянно искать новые пути привлечения и завоевания внимания покупателей;



– растущие требования потребителей к качеству товаров и сервису диктуют необходимость соответствующего их совершенствования и последующего донесения достоверной информации, закрепления благоприятной позиции в сознании клиентов;

– избирательность восприятия информации потребителем вынуждает искать новые способы привлечения внимания среди огромного информационного потока маркетинговых предложений конкурентов;

– цифровизация и новые технологии приводят к появлению новых каналов коммуникации, которыми пользуется покупатель и которые необходимо задействовать для продвижения товаров компании.

Эти ограничения и проблемы должен решить грамотно выстроенный комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций фирмы. Структура комплекса маркетинговых коммуникаций представлена следующими инструментами:

*Реклама* – любая форма неличного представления товара и фирмы, оплаченная конкретным заказчиком.

*Стимулирование сбыта* – разнообразные побудительные меры краткосрочного характера, призванные ускорить и (или) увеличить продажи отдельных товаров.

*Связи с общественностью* – мероприятия по формированию и поддержанию благоприятного образа фирмы в сознании общественности.

*Прямой и интерактивный маркетинг* – вид продвижения, основу которого составляет прямая коммуникация с покупателем без использования информационных посредников с целью получения ожидаемого и измеряемого отклика.

*Личная продажа* – вид маркетинговых коммуникаций, который предполагает непосредственное взаимодействие продавца и покупателя, в ходе которого представляется товар и принимается совместное решение о размещении заказа и совершении покупки.

#### **Маркетинговый контроль**

*Контроль маркетинга* – процесс измерения и оценки результатов реализации стратегий и планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей. Контроль завершает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельности.

Задачи контроля:

- установить степень достижения цели (анализ отклонений);
- выяснить возможности улучшения (обратная связь);
- проверить, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

Благодаря контролю результаты внедрения маркетинговых мероприятий отражаются в планах маркетинга и организации в целом. Поэтому уже на стадии планирования необходимо предусматривать возможные мероприятия по контролю маркетинга.

Процесс контроля маркетинга включает следующие стадии:

- установление плановых величин и стандартов (цели и нормы);
- выяснение реальных значений показателей;
- сравнение плановых и фактических показателей результатов деятельности;

- анализ результатов сравнения;
- разработка корректирующих действий.

### **Темы рефератов**

1. Сущность и содержание маркетинговой деятельности.
2. Система маркетинговых исследований на предприятии.
3. Современные маркетинговые инструменты.
4. Управление жизненным циклом товара.
5. Специфика маркетинговой деятельности в сфере услуг.

### **Тестовые задания**

*1. Выберите определение, точно отражающее сущность маркетинга:*

- а) маркетинг – предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю;
- б) маркетинг – процесс управления сбытовыми операциями;
- в) маркетинг – процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации;
- г) маркетинг – деятельность, направленная на удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков посредством обмена.

*2. Комплекс маркетинга представляет собой набор переменных:*

- а) неподдающихся контролю, например, товар, персонал, цена, реклама;
- б) товар, цена, персонал, продвижение;
- в) поддающихся контролю, который включает товар, цену, методы распределения, методы продвижения;
- г) поддающихся контролю, который включает рекламу, товар, цену, сбыт.

*3. Маркетинговая возможность представляет собой:*

- а) большую группу привлекательных потребителей;
- б) область покупательских нужд, удовлетворение которых лежит в основе прибыли компании;
- в) сильная сторона маркетинговой деятельности компании;
- г) фактор маркетинговой среды.

*4. Сегментация рынка определяется как:*

- а) разделение потребителей на однородные по своим характеристикам группы в зависимости от особенностей спроса;
- б) выбор свободной «ниши» на рынке;
- в) определение места для своего товара среди товаров конкурентов;
- г) разделение товаров на группы на основе особенностей покупательского спроса.

*5. Стратегия охвата рынка, при которой фирма игнорирует различия между сегментами и обращается ко всем потребителям с одним предложением:*

- а) недифференцированный маркетинг;
- б) дифференцированный маркетинг;
- а) концентрированный маркетинг;
- г) макромаркетинг.

6. Установите соответствие терминов и элементов комплекса маркетинга:

- 1) торговая марка
  - 2) метод «издержки плюс прибыль»
  - 3) косвенный сбыт
  - 4) паблик рилейшнз
- а) цена
  - б) методы распространения
  - а) товар
  - г) методы продвижения

7. Сегмент рынка определяется как:

- а) особым образом выделенная группа предприятий;
- б) особым образом выделенная группа потребителей;
- в) определенным образом выделенная группа экономики государства;
- г) определенным образом выделенная группа поставщиков.

8. Маркетинговая деятельность на предприятии:

- а) деятельность предприятия по обновлению технологии изготовления товаров;
- б) деятельность предприятия по закупке сырья и материалов для производства товаров;
- в) деятельность предприятия по заключению договоров с посредническими организациями по сбыту товаров;
- г) деятельность предприятия на основе изучения законов рынка в целях реализации товаров и услуг и получения прибыли в условиях конкуренции.

9. Главная цель сегментации:

- а) обеспечить четкость портфеля заказов;
- б) обеспечить адресность заявок портфеля заказов;
- в) выделить нужную группу потребителей;
- г) обозначить правильный портфель.

10. Соотнесите источники информации с ситуациями их использования для исследования конъюнктуры рынка:

- 1) общая информация
  - 2) коммерческая информация
  - 3) специальная информация
- а) заявки и заказы торговых организаций, материалы служб изучения рынка предприятий, организаций и учреждений торговли (материалы о движении товаров в оптовых и розничных организациях, конъюнктурные обзоры, предложения по текущей замене ассортимента)
  - б) опросы населения, покупателей, специалистов торговли и промышленности, экспертов; выставки-продажи, конъюнктурные совещания
  - в) данные государственной и отраслевой статистики, официальные формы учета и отчетности

## Практические задания и ситуации

### Задание 1

На основе анализа информации открытых источников сети Интернет составьте характеристику маркетинговой деятельности одного из предприятий малого/среднего бизнеса, осуществляющих свою деятельность на территории Приморского края, по следующей структуре:

- краткое описание организации;
- оценка конкурентной среды организации;
- характеристика целевых рынков (социально-демографический портрет основных групп потребителей);
- описание стратегии сегментирования рынка, а также стратегии позиционирования товара компании;
- операционные стратегии маркетинга (товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная стратегия).

Дайте оценку маркетинговой деятельности исследуемой организации.

### Задание 2

Какой по протяженности канал распределения целесообразно использовать следующим компаниям? Ответ аргументируйте.

1. Ассортимент компании «Химбытторг» представлен следующими товарными линиями: стиральные порошки, чистящие средства, мыло, отбеливатели, кондиционеры для белья, красители для одежды. В связи с тем, что себестоимость производства данных товаров в среднем на 15–20% выше, чем у конкурирующих фирм, компания «Химбытторг» стремится контролировать процесс распределения с целью контроля конечной цены.

2. По данным маркетингового исследования, большая часть целевого рынка производителя молочной продукции «Бурёнка» приобретает такую продукцию каждый день либо 2–3 раза в неделю. В среднем объём разовой покупки составляет 78 рублей.

3. Производитель лечебной косметики, решивший использовать стратегию избирательного распределения, в полной мере обеспечен высококвалифицированными кадрами.

### Задание 3

Проведите анализ материалов СМИ и интернет-источников и укажите компании, работающие в Приморском крае, которые, на Ваш взгляд, используют в управлении концепции социально-этического маркетинга, классического маркетинга, маркетинга отношений.

Аргументируйте свои выводы конкретными примерами из деятельности компаний.

### Задание 4

Определите признаки сегментации, которые используют компании:

1. Компания «Philip Morris» предлагает сигареты марки «Merit» для курильщиков, предпочитающих сигареты с низким содержанием смолы и никотина.

2. Компания «VF» адресует марку джинсов «Lee» жительницам пригородов США, следящим за модой и приобретающим джинсы только в специализированных магазинах.

3. Компания «Ford» позиционирует модель автомобиля «LTD Crown Victoria» афроамериканцам, стремящимся к роскоши, подчеркивая такие достоинства автомобиля, как роскошь, комфорт, просторный салон, более мощный двигатель.

4. Производитель консервированных супов «Campbell» в Калифорнии и Техасе выпускает более острый вариант сырного супа, в южных районах США – «креольский» суп, для испанских потребителей – суп из красных бобов.

5. Производитель пива «Anheuser-Bush» в ходе маркетингового исследования выявил четыре сегмента потребителей: «компанейские» – пьют мало и только в компаниях; «пристрастившиеся» – пьют много и в одиночестве, обвиняя других в своих неудачах; «заядлые» – пьют много пива в компании, чтобы не выглядеть в собственных глазах как «одинокий пьяница»; «социальные» – пьют немного, властолюбивые, склонные влиять на других.

### **Задание 5**

Соберите информацию, позволяющую выявить основные тенденции, происходящие в рыночной среде на региональном (Приморский край), национальном (Российская Федерация) и мировом уровнях:

- социально-демографические;
- культурные;
- экономические;
- политико-правовые;
- научно-технические;
- географические.

Сформулируйте выявленные тенденции. Проанализируйте и оцените их влияние на маркетинговую деятельность предприятий.

### **Задание 6**

Для многоступенчатого подхода используется несколько «уровней» сегментирования, причем начальные уровни предполагают использование более простых и общих переменных (географические, демографические критерии), а последующие уровни включают более сложные и персонифицированные критерии (психографические, поведенческие критерии).

Планируется к открытию новый фитнес-центр.

По образцу, представленному в таблице, проведите сегментирование рынка заданных товаров/услуг. Предложите для компаний 5 целевых сегментов, обоснуйте свой ответ.

Критерии сегментирования:

1. Социально-демографические:
  - возраст;
  - пол;
  - уровень образования;

- наличие детей (их пол и возраст);
- дифференциация доходов;
- социальная группа;
- профессия;
- способ проведения досуга;
- отношение к жизни.

2. Стиль жизни:

А – потребители, которыми руководят потребности. Они тратят деньги в связи со своими потребностями, а не предпочтениями. Это беднейшие слои населения, без образования.

Б – потребители, которыми руководят внешние факторы. Совершая покупки, эти люди заботятся о том, что подумают об этом другие.

В – потребители, которыми руководят внутренние факторы. Для них прежде всего важны собственные потребности и желания.

3. Удовлетворенность тем продуктом, который сейчас потребляют:

- очень удовлетворен;
- средне удовлетворен;
- неудовлетворен.

Товар / услуга	Географические критерии	Социально-демографические критерии	Психографические критерии	Поведенческие критерии

## Тема 6. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

---

---

**Содержание темы:** Финансы организаций. Структура капитала предприятия. Оборотные активы. Внеоборотные активы. Финансовые показатели деятельности организации.

*Финансы предприятий* – это система денежных отношений, которые в определенной степени регламентированы государством и связаны с реальными денежными потоками предприятия, формированием и использованием капитала, денежных фондов и доходов, необходимых для осуществления уставной деятельности и выполнения всех обязательств.

Применительно к предприятию основными функциями финансов являются:

1) *инвестиционно-распределительная*, как правило, свойственна государственным финансам, когда аккумулированные денежные средства распределяются в основном на нужды потребления всех членов общества и финансирование государственных программ.

По отношению к хозяйствующему субъекту ее роль заключается в распределении финансовых ресурсов внутри предприятия, способствующем наиболее эффективному их использованию;

2) *фондообразующая* – реализуется в ходе оптимизации пассивной стороны баланса. Любое предприятие финансируется из нескольких источников (кредиты, займы, взносы собственников и т.д.).

Как правило, данные источники не бесплатные, т.е. привлечение любого из них предполагает расходы как плату за возможность пользования средствами.

Поскольку источников много и их стоимость различна, то предприятию необходимо выбрать наиболее оптимальную их комбинацию;

3) *доходораспределительная*. Решающую роль в создании и функционировании предприятия играют его собственники, которые должны обосновать свое отношение к текущему положению и будущему своей компании.

Это отношение в первую очередь касается дивидендной политики, когда определенная часть ресурсов предприятия изымается и выплачивается в виде дивидендов;

4) *обеспечивающая* – смысл этой функции определяется, во-первых, целевым назначением предприятия; во-вторых, системой сложившихся расчетных отношений. Здесь финансы предприятий как бы обеспечивают удовлетворение интересов собственников, количественно выражая эти интересы в виде прибыли и (или) дивидендов;

5) *контрольная* – проявляется в отслеживании, ритмичности и своевременности платежей в бюджет, в проведении аудита и в закономерности движения денежных средств.

*Финансовая деятельность на предприятии* – это финансовое планирование и бюджетирование, финансовый анализ, управление финансовыми отношениями и денежными фондами, определение и реализация инвестиционной политики, организация отношений с бюджетами, банками и др.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия как разновидность системного анализа – комплекс средств и приемов по изучению такого сложного явления, как производственно-экономическая деятельность субъектов хозяйствования. Отдельными частями анализа хозяйственной деятельности являются управленческий и финансовый анализ.

*Управленческий анализ* – комплекс мероприятий по оценке эффективности функционирования экономики предприятия. По своей сути это производственный анализ, предназначенный для внутреннего использования.

*Финансовый анализ* – комплекс мероприятий по оценке состояния финансовых отношений и финансовых потоков предприятия. По сути исходная база для оценки качества хозяйствования. Предназначен для внутренних и внешних пользователей информации.

Целью финансового анализа является формирование объективной основы:

- для достоверной оценки финансового состояния предприятия;
- принятия адекватных управленческих решений в сфере финансов предприятия;
- выявления и предупреждения негативных явлений в деятельности предприятия.

Объектом финансового анализа считаются финансовые отношения и потоки. Предмет финансового анализа – эффективность вложения капитала, объемы прибыли, рентабельность, ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность предприятия и т.п.

*Платежеспособность* – это готовность предприятия своевременно и полностью погасить свои краткосрочные обязательства (краткосрочные ссуды и займы, кредиторская задолженность).

Оценка платежеспособности проводится на основе характеристики ликвидности баланса, которая определяется как степень покрытия обязательств фирмы ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Все активы предприятия в зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, можно условно разделить на 4 группы:

- к наиболее ликвидным активам относятся денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения в ценные бумаги (А1);
- быстрореализуемые активы – готовая продукция, товары отгруженные и дебиторская задолженность (А2);
- медленно реализуемые активы – производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов (А3);
- труднореализуемые активы – основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство, продажа которых требует значительного времени, а поэтому осуществляется крайне редко. Наряду с первым разделом к труднореализуемому активу относят и просроченную дебиторскую задолженность (А4).



Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

– П1 – наиболее срочные обязательства со сроком погашения в течение месяца: кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки возврата которых наступили;

– П2 – среднесрочные обязательства со сроком погашения от трех месяцев до одного года: краткосрочные кредиты банка, а также все краткосрочные обязательства, за вычетом вошедших в раздел П1 и доходов будущих периодов;

– П3 долгосрочные обязательства – весь четвертый раздел баланса;

– П4 собственный капитал, находящийся в распоряжении предприятия, а также доходы будущих периодов.

Баланс считается абсолютно ликвидным при условии:

$A1 > П1$ ;

$A2 > П2$ ;

$A3 > П3$ ;

$A4 < П4$ .

Первые два неравенства позволяют оценить текущую платежеспособность, третье – перспективную.

Невыполнение какого-либо из первых трех неравенств свидетельствует о том, что ликвидность отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе компенсируется их избытком по другой. Хотя компенсация имеет место лишь по стоимости, поскольку в реальной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные.

Четвертое неравенство носит «балансирующий» характер и в то же время свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости – наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Оценку ликвидности можно произвести с помощью следующих показателей:

а) *коэффициент абсолютной ликвидности* ( $K_{а.л}$ ) показывает, сколько обязательств можно покрыть за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, и рассчитывается по формуле:

$$K_{а.л} = (ДС + КФВ) / КО, \quad (1)$$

где  $ДС$  – денежные средства,

$КФВ$  – краткосрочные финансовые вложения,

$КО$  – краткосрочные обязательства.

Краткосрочные обязательства для всех коэффициентов ликвидности и платежеспособности рассчитываются как разность между итогом пятого раздела (стр. 690), прочих краткосрочных обязательств (стр. 660), резервов предстоящих расходов (стр. 650) и доходов будущих периодов (стр. 640).

Нормативное значение данного показателя составляет 0,2–0,3;

б) *коэффициент быстрой (срочной) ликвидности* рассчитывается по формуле:

$$K_{б.л} = (ДС + КФВ + ДЗ) / КО, \quad (2)$$

где  $ДС$  – денежные средства,

$КФВ$  – краткосрочные финансовые вложения,

$ДЗ$  – дебиторская задолженность (краткосрочная),

$КО$  – краткосрочные обязательства.

Нормативное значение данного показателя составляет 0,7–0,8;  
в) коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K_{т.л} = (OA - РБП) / КО, \quad (3)$$

где *OA* – оборотные активы,

*РБП* – расходы будущих периодов,

*КО* – краткосрочные обязательства;

г) чистый оборотный капитал (*ЧОК*) необходим для поддержания финансовой устойчивости компании, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения деятельности в будущем. Наличие *ЧОК* служит для инвесторов и кредиторов положительным индикатором к вложению средств в компанию. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$ЧОК = ТА - ТП, \quad (4)$$

где *ЧОК* – чистый оборотный капитал,

*ТА* – текущие пассивы (оборотные активы),

*ТП* – текущие пассивы (краткосрочные обязательства);

д) собственный оборотный капитал рассчитывается по формуле:

$$СОК = СК + ДО - ВОА, \quad (5)$$

где *ЧОК* – чистый оборотный капитал,

*СК* – собственный капитал,

*ДО* – долгосрочные обязательства,

*ВОА* – внеоборотные активы.

Значения *СОК* и *ЧОК* на предприятии должны быть равны. Их размер зависит от особенностей деятельности предприятия, объема реализации, размера предприятия, скорости оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов и т.д.

Финансовая устойчивость – одна из важнейших характеристик оценки финансового состояния предприятия. Соотношение стоимости материальных оборотных средств и величины собственных и заемных источников их формирования определяет степень финансовой устойчивости. Обеспеченность запасов и затрат источниками их формирования составляет суть финансовой устойчивости, а платежеспособность выступает ее внешним проявлением.

**Коэффициенты финансовой устойчивости** определяют структуру источников средств предприятия.

К ним относятся:

а) коэффициент автономии или независимости предприятия показывает, насколько предприятие обеспечивает свои активы за счет собственного капитала, и рассчитывается по формуле:

$$K_{авт} = СК / ВБ, \quad (6)$$

где *K<sub>авт</sub>* – коэффициент автономии,

*СК* – собственный капитал,

*ВБ* – валюта баланса;

б) *коэффициент заемных средств* показывает, насколько предприятие обеспечивает свои активы за счет заемного капитала, и рассчитывается по формуле:

$$K_{з.с} = 1 - K_{авт}, \quad (7)$$

где  $K_{з.с}$  – коэффициент заемных средств;

в) *мультипликатор собственных средств* рассчитывается по формуле:

$$M_{с.с} = \text{валюта баланса} / СК, \quad (8)$$

где  $M_{с.с}$  – мультипликатор собственных средств;

г) *коэффициент финансовой зависимости* (плечо финансового рычага) показывает, насколько предприятие зависит от внешних источников финансирования, и рассчитывается по формуле:

$$K_{ф.з} = ЗК / СК, \quad (9)$$

где  $K_{ф.з}$  – коэффициент финансовой зависимости,

$ЗК$  – заемный капитал.

**Показатели деловой активности** позволяют судить о финансовом положении предприятия с точки зрения платежеспособности, то есть о том, как быстро средства могут превращаться в наличность.

Показатели деловой активности:

а) *коэффициент оборачиваемости активов* позволяет измерить оборачиваемость средств, вложенных в активы, и показывает, эффективно ли используются активы для получения дохода и прибыли и какой объем реализации приходится на 1 рубль актива. Рассчитывается по формуле:

$$K_{об.ак} = В / СрСА, \quad (10)$$

где  $K_{об.ак}$  – коэффициент оборачиваемости активов,

$В$  – выручка,

$СрСА$  – средняя за период стоимость активов;

б) *коэффициент оборачиваемости запасов* показывает скорость реализации запасов и рассчитывается по формуле:

$$K_{об.з} = В / СрСЗ, \quad (11)$$

где  $K_{об.з}$  – коэффициент оборачиваемости запасов,

$СрСЗ$  – средняя за период стоимость запасов;

в) *коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности* показывает, сколько раз в год взыскивается дебиторская задолженность, и рассчитывается по формуле:

$$K_{об.д.з} = В / СрДЗ, \quad (12)$$

где  $K_{об.д.з}$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности,

$СрДЗ$  – средняя за период сумма дебиторской задолженности;

г) *коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности* показывает, сколько раз в год взыскивается кредиторская задолженность, и рассчитывается по формуле:

$$K_{об.крз} = В / СрКЗ, \quad (13)$$

где  $K_{об.крз}$  – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

$СрКЗ$  – средняя за период сумма кредиторской задолженности;

д) *средний возраст запасов* показывает, как долго содержались запасы, другими словами, как долго деньги связаны в запасах, и рассчитывается по формуле:

$$СВЗ = 360 / K_{об.з}, \quad (14)$$

где  $СВЗ$  – средний возраст запасов, дни;

е) *период оборачиваемости дебиторской задолженности* представляет собой средний период, необходимый для взыскания дебиторской задолженности, и рассчитывается по формуле:

$$ПОДЗ = 360 / K_{об.д.з} \quad (15)$$

где  $ПОДЗ$  – период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни;

ж) *период оборачиваемости кредиторской задолженности* представляет собой средний период, необходимый для взыскания кредиторской задолженности, и рассчитывается по формуле:

$$ПОКЗ = 360 / K_{об.кр.з}, \quad (16)$$

где  $ПОКЗ$  – период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни.

Результативность и экономическая целесообразность функционирования предприятия измеряются абсолютными и относительными показателями. Различают показатели экономического эффекта и экономической эффективности.

Экономический эффект – абсолютный, объемный показатель, характеризующий результат деятельности, который может быть просуммирован в пространстве и времени.

Экономическая эффективность – относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с расходами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

Экономический смысл показателей рентабельности заключается в подсчете прибыли, приходящейся на рубль выручки от продаж, расходов, активов, капитала. Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия.

Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Эти показатели используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Показатели рентабельности – выражаемые в процентах относительные показатели, в которых прибыль сопоставляется с некоторой базой, характеризующей предприятие с одной или двух сторон – ресурсы или совокупный доход в виде выручки, полученной от контрагентов в ходе текущей деятельности.

**Коэффициенты рентабельности** позволяют судить об интенсивности использования ресурсов предприятия, о его способности получать доходы и прибыль. Данные показатели отражают финансовое положение предприятия

и эффективность управления хозяйственной деятельностью, имеющимися активами и вложенным собственным капиталом:

а) *рентабельность активов* оценивает эффективность использования предприятием своих активов, другими словами, сколько чистой прибыли приходится на 1 рубль актива, и рассчитывается по формуле:

$$R_{ак} = (ЧП/А) \times 100\%, \quad (17)$$

где  $R_{ак}$  – рентабельность активов;

$ЧП$  – чистая прибыль;

$А$  – активы (среднегодовая величина);

б) *рентабельность продаж* показывает долю прибыли от продаж в выручке от продаж, то есть эффективность деятельности предприятия, и рассчитывается по формуле:

$$R_{пр} = (ПП/В) \times 100\%, \quad (18)$$

где  $R_{пр}$  – рентабельность продаж;

$ПП$  – прибыль от продаж;

$В$  – выручка от продаж;

в) *рентабельность производства* характеризует эффективность производства на данном предприятии и показывает, сколько чистой прибыли дает каждый затраченный рубль на производство продукции, и рассчитывается по формуле:

$$R_{произв} = (ЧП/С) \times 100\%, \quad (19)$$

где  $R_{произв}$  – рентабельность производства;

$С$  – себестоимость продукции;

г) *рентабельность собственного капитала* характеризует эффективность использования предприятием собственного капитала и рассчитывается по формуле:

$$R_{ск} = (ЧП/СК) \times 100\%, \quad (20)$$

где  $R_{ск}$  – рентабельность собственного капитала.

Расчет финансовых коэффициентов можно произвести в таблицах, представленных ниже.

### Темы рефератов

1. Формирование и использование финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов в условиях рынка.
2. Анализ и оценка финансового состояния хозяйствующего субъекта.
3. Оптимизация структуры капитала организации.
4. Комплексная финансовая оценка деятельности хозяйствующего субъекта.
5. Организация финансовой работы хозяйствующих субъектов и направления ее совершенствования.

### Тестовые задания

1. *Отношение прибыли от реализации продукции к выручке в процентном выражении представляет собой:*

- а) платежеспособность;
- б) ликвидность;

- в) рентабельность продукции;
- г) маневренность.

2. Совокупность денежных средств, авансированных в создание и использование оборотных производственных фондов и фондов обращения, называют:

- а) инвестициями;
- б) оборотным капиталом;
- в) основными средствами;
- г) капитальными вложениями.

3. Эффективность использования оборотных средств характеризуется:

- а) выручкой от реализации продукции;
- б) остатком денежных средств на расчетном счете;
- в) чистой прибылью предприятия;
- г) оборачиваемостью оборотных активов.

4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается как отношение:

- а) выручка от продаж за год / среднегодовая стоимость оборотных активов;
- б) среднегодовая стоимость оборотных активов / выручка от продаж за год;
- в) прибыль от продаж за год / среднегодовая стоимость оборотных активов;
- г) среднегодовая стоимость оборотных активов / прибыль от продаж за год.

5. Замедление оборачиваемости оборотных активов способствует:

- а) росту остатков оборотных активов в балансе;
- б) уменьшению остатков оборотных активов в балансе;
- в) уменьшению валюты баланса;
- г) увеличению чистой прибыли.

6. Оборачиваемость дебиторской задолженности определяется как отношение:

- а) выручки от реализации продукции к дебиторской задолженности;
- б) краткосрочной дебиторской задолженности к долгосрочной дебиторской задолженности;
- в) длительности анализируемого периода к дебиторской задолженности;
- г) оборотных активов к дебиторской задолженности.

7. Продолжительность погашения дебиторской задолженности за год определяется как:

- а) выручка от реализации / среднегодовые остатки дебиторской задолженности;
- б) среднегодовые остатки / выручка от реализации продукции;
- в) 360 дней / коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- г) среднегодовые остатки дебиторской задолженности / 360 дней.

8. Ликвидность предприятия представляет собой:

- а) способность фирмы платить по своим обязательствам;
- б) возможность предприятия организовать эффективную деятельность;
- в) способность предприятия трансформировать различные активы в денежные средства;
- г) способность предприятия заниматься инвестиционной деятельностью.

9. Выберите, по какой формуле из предложенных определяется коэффициент текущей ликвидности предприятия:

- а) отношение актива к пассиву баланса;
- б) отношение оборотных средств к объему краткосрочных обязательств;
- в) отношение краткосрочных обязательств к объему оборотных средств;
- г) отношение оборотных средств к пассиву баланса.

10. Платежеспособность предприятия представляет собой:

- а) снижение дебиторской задолженности;
- б) увеличение кредиторской задолженности;
- в) способность предприятия платить по своим обязательствам;
- г) банкротство предприятия.

### Практические задания и ситуации

#### Задание 1

Дать оценку стоимости имущества предприятия и ее изменения за год.

#### Внеоборотные активы

Показатель	Начало года	Конец года	Изменения за год
Нематериальные активы, тыс. руб.	6058	8975	
Основные средства, тыс. руб.	43 458	49 931	
Незавершенное строительство, тыс. руб.	10 637	7549	
Долгосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	16 947	16 947	
<i>Всего:</i>	77 100	83 402	

#### Оборотные активы

Показатель	Начало года	Конец года	Изменения за год
1. Запасы, в том числе:	136 038	136 113	
производственные запасы,	96 862	97 765	
незавершенное производство	3479	4500	
расходы будущих периодов	5897	7103	
готовая продукция, тыс. руб.	29 800	26 745	
2. Дебиторская задолженность (до 1 года),	19 233	22 188	
в том числе:			
покупатели и заказчики	11 891	13 455	
прочие дебиторы, тыс. руб.	7342	8733	
3. Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	11 047	14 587	
4. Денежные средства, тыс. руб.	14 347	23 153	
<i>Всего:</i>	180 665	196 041	

## Задание 2

Дать оценку состава и структуры средств предприятия и их изменения за год в целом, а также собственных и заемных средств.

Показатель	Начало года	Конец года	Изменения за год
Собственные средства, тыс. руб.	147 985	146 854	
% к итогу			
Заемные средства, тыс. руб.	109 780	132 589	
% к итогу			
<i>Всего:</i>			

### Источники собственных средств

Показатель	Начало года	Конец года	Изменения за год
а) уставный капитал, тыс. руб.	4200	4200	
% к итогу			
б) добавочный капитал, тыс. руб.	6980	6980	
% к итогу			
в) резервный капитал, тыс. руб.	280	280	
% к итогу			
г) нераспределенная прибыль	136 525	135 394	
% к итогу			
<i>Всего:</i>	147 985	146 854	

### Заемные средства

Показатель	Начало года	Конец года	Изменения за год
Заемные средства – всего, тыс. руб., в том числе:	109 780	132 589	
долгосрочные кредиты и займы	63 660	65 301	
% к итогу			
краткосрочные кредиты	8952	11 150	
% к итогу			
кредиторская задолженность	37 168	56 138	
% к итогу			

## Задание 3

1. Определить оборачиваемость оборотных средств по числу оборотов. Сколько высвободится оборотных средств, если число оборотов увеличится на 4?



Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выручка от продаж	12 457
Средние остатки оборотных средств	302

2. Рассчитать продолжительность оборота в днях. Сколько высвободится оборотных средств, если продолжительность оборота уменьшится на 2 дня?

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выручка от продаж	25 325
Средние остатки оборотных средств	713

#### Задание 4

Рассчитать коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Дать оценку платежеспособности предприятия.

Показатель	Начало года	Конец года	Отклонение
Оборотные активы, тыс. руб.	4830	6754	
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	384	680	
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	3920	3350	
Коэффициент текущей ликвидности			
Коэффициент обеспеченности собственными средствами			

#### Задание 5

Определить тип финансовой устойчивости предприятия на основании следующих данных:

Показатель	Начало года	Конец года
1. Запасы, тыс. руб.	136 038	136 113
2. Собственный оборотный капитал, тыс. руб.	134 545	128 753
3. Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	8952	11 150
4. Кредиторская задолженность по товарным операциям, тыс. руб.	3812	4000

#### Задание 6

Рассчитать коэффициенты, дать оценку финансовой устойчивости предприятия.

Показатель	Начало года	Конец года	Отклонение
1. Собственные средства предприятия, тыс. руб., в том числе:	147 985	146 854	
а) внеоборотные активы	13 440	18 101	
б) оборотные активы			
2. Заемные средства, тыс. руб., в том числе:	134 545	128 753	
а) долгосрочные			
3. Коэффициент сохранности собственных средств	109 780	132 589	
4. Коэффициент независимости /1: (1+2)/	63 660	65 301	
5. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (2:1)			
6. Коэффициент финансовой устойчивости / (1+2а): (1+2)/			
7. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств /2а: (1+2а)/			
8. Коэффициент маневренности (1б:1)			
9. Индекс постоянного актива (1а:1)			

## Тема 7. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

---

---

**Содержание темы:** Понятие инвестиций. Классификация инвестиций. Варианты технического развития предприятия. Источники финансирования бизнеса.

К инвестициям в российском законодательстве относят денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) деятельности в целях получения прибыли и (или) иного полезного эффекта.

Признаками инвестиций являются:

- осуществление вложений инвесторами, которые имеют собственные цели;
- способность инвестиций приносить доход;
- целенаправленный характер вложения капитала в объекты и инструменты инвестирования;
- определенный срок вложения средств;
- использование разных инвестиционных ресурсов, характеризующихся в процессе осуществления спросом, предложением и ценой.

С понятием «инвестиции» тесно связано и определение «инвестиционная деятельность». Термину «инвестиционная деятельность» можно дать широкое и узкое определение.

В широком смысле инвестиционная деятельность – это деятельность, связанная с вложением средств в объекты инвестирования с целью получения дохода (эффекта).

В узком смысле инвестиционная деятельность, или собственно инвестирование, представляет собой процесс преобразования инвестиционных ресурсов во вложения.

**Формы и состав инвестиций:**

- денежные средства и их эквиваленты;
- земля;
- здания, сооружения, оборудование и другое имущество, используемое в производстве или обладающее ликвидностью;
- имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом (лицензии, права землепользования и др.).

Различные формы и виды инвестиций обладают различной степенью ликвидности, под которой понимается способность быть реализованной при необходимости.

Эти различия определяются:

- а) степени мобильности капитала как инвестиционного ресурса;
- б) функциональными особенностями конкретных видов реальных инвестиционных товаров (объектов инвестирования).

*Источники финансирования инвестиций* – это денежные средства, которые могут быть использованы в качестве инвестиционных ресурсов. От подбора источников финансирования зависит: жизнеспособность инвестиционной деятельности; распределение конечных доходов от инвестиций; эффективность использования авансированного капитала; финансовая устойчивость предприятия, осуществляющего инвестиции. По способу привлечения по отношению к субъекту инвестиционной деятельности выделяют инвестиционные ресурсы, привлекаемые из внутренних и внешних источников.

Выбор источников финансирования инвестиций должен быть ориентирован на оптимизацию их структуры и осуществляться с учетом следующих факторов:

1. Отраслевые особенности производственной деятельности предприятия, которые определяют структуру активов и ликвидность предприятия. Так, предприятия с высокой долей внеоборотных активов, как правило, имеют низкий кредитный рейтинг и вынуждены ориентироваться на собственные источники.

2. Размер предприятия. Чем меньше размер предприятия, тем в большей степени следует ориентироваться на собственные источники и наоборот.

3. Стоимость капитала, привлекаемого из различных источников. В целом стоимость заемного капитала обычно ниже стоимости собственного. Однако по отдельным источникам заемных инвестиционных ресурсов стоимость может существенно колебаться в зависимости от кредитоспособности предприятия, формы обеспечения кредита и др.

4. Свобода выбора источников финансирования. Не все источники одинаково доступны для предприятий. Например, бюджетные инвестиции, целевые и льготные государственные кредиты могут получить лишь отдельные наиболее значимые предприятия.

5. Конъюнктура рынка капитала влияет на изменение стоимости заемного капитала. При существенном возрастании этой стоимости привлечение банковских кредитов становится для предприятий убыточным.

6. Уровень налогообложения прибыли. В условиях низких ставок налога на прибыль более предпочтительно формирование инвестиционных ресурсов предприятия за счет собственных источников, при высокой ставке налогообложения прибыли повышается эффективность привлечения капитала из заемных источников.

7. Мера принимаемого риска при формировании инвестиционных ресурсов. Неприятие высоких уровней рисков формирует консервативный подход к финансированию инвестиций, при котором их основу составляют собственные средства, и наоборот.

8. Задаваемый уровень концентрации собственного капитала для обеспечения требуемого уровня финансового контроля. Этот фактор важен для акционерных обществ. Он характеризует пропорции в объеме подписки на акции, приобретаемые учредителями и прочими инвесторами (акционерами).

*Оценка эффективности инвестиционных проектов* – один из главных элементов инвестиционного анализа; это основной инструмент правильного выбора из нескольких инвестиционных проектов наиболее эффективного, совершенствования инвестиционных программ и минимизации рисков.

Выделяют следующие *виды эффективности инвестиций* с точки зрения критериев оценки:

– финансовая эффективность (анализируется ликвидность проекта в ходе его реализации, т.е. установление достаточности финансовых ресурсов конкретного предприятия (фирмы) для реализации проекта в установленный срок, выполнения всех финансовых обязательств);

– экономическая эффективность (оценка потенциальной способности инвестиционного проекта сохранить покупательную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста).

С учетом вышеуказанных принципов определена следующая **система показателей эффективности**:

1. *Обобщающие показатели*: производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов; прибыль на единицу общих затрат; рентабельность производства; затраты на 1 рубль товарной продукции; доля прироста продукции за счет интенсификации производства; народно-хозяйственный эффект использования единицы продукции.

2. *Показатели эффективности использования труда (персонала)*: темп роста производительности труда; доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда; абсолютное и относительное высвобождение работников; коэффициент использования полезного фонда рабочего времени; трудоемкость единицы продукции; зарплатоемкость единицы продукции.

3. *Показатели эффективности использования производственных фондов*: общая фондоотдача; фондоотдача активной части основных фондов; рентабельность основных фондов; фондоемкость единицы продукции; материалоемкость единицы продукции; коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов.

4. *Показатели эффективности использования финансовых средств*: оборачиваемость оборотных средств; рентабельность оборотных средств; относительное высвобождение оборотных средств; удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции); рентабельность капитальных вложений; срок окупаемости капитальных вложений и др.

**Основными признаками классификации методов оценки эффективности** являются: учет факторов времени (дисконтирования денежных потоков); характер показателей (абсолютные, относительные, временные).

Первая группа методов основана на использовании недисконтированных денежных потоков (ДП) и упрощенных процедур расчета. Основные критерии: чистый доход (ЧД), индекс рентабельности (ИР), срок окупаемости ( $T_o$ ) и показатель отдачи на капитал (Е).

Вторая группа методов основана на использовании дисконтированных денежных потоков: денежных поступлений, текущих выплат (без амортизации) и инвестиционных затрат. К ней относятся чистый дисконтированный доход

(ЧДД), индекс рентабельности (ИР), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости ( $T_0$ )

#### **Критерии эффективности, основанные на использовании недисконтированных денежных потоков**

*Чистый доход от вложения инвестиций* – накопленный интегральный эффект за расчетный период  $T$  или ожидаемый доход за вычетом текущих выплат (без амортизации) и инвестиционных затрат за расчетный период  $T$  (сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений за расчетный период  $T$  за вычетом суммарных инвестиционных затрат).

*Индекс рентабельности* – отношение суммы чистых поступлений от вложения инвестиций за расчетный период к общей сумме инвестиционных затрат или отношению суммы чистой прибыли и амортизации за расчетный период к сумме инвестиционных затрат.

*Показатель отдачи на капитал* – отношение среднегодового эффекта к общему объему требуемых инвестиций.

*Срок окупаемости* – 1) период времени, в течение которого сумма чистых поступлений разницы дохода и текущих выплат из амортизации от вложения инвестиций будет равна сумме необходимых инвестиций; 2) период, в течение которого сумма чистой прибыли и амортизации возместит необходимый объем инвестиций.

В процессе инвестиционного анализа также используется показатель текущего чистого дохода.

*Текущий чистый доход* определяется как накопленный эффект за первые  $k$  шагов расчетного периода.

#### **Критерии эффективности, основанные на дисконтировании денежных потоков**

*Чистый дисконтированный доход* (ЧДД), чистая текущая стоимость (ЧТС) – сумма дисконтированных чистых поступлений от вложения инвестиций за расчетный период за вычетом суммы дисконтированных инвестиционных затрат; сумма дисконтированных текущих выплат без амортизации и инвестиционных затрат за расчетный период  $T$  или накопленный дисконтированный эффект за расчетный период  $T$ .

*Индекс рентабельности* (ИР), индекс доходности (ИД) – отношение суммы дисконтированных чистых поступлений от реализации проекта за расчетный период к сумме дисконтированных инвестиционных затрат.

*Внутренняя норма доходности* (ВНД), внутренняя норма рентабельности (ВНР) – положительное значение нормы дисконта ( $r_0$ ), при котором чистый дисконтированный доход равен нулю.

В общем случае, когда не соблюдается условие последовательности периода инвестиционных вложений и периода отдачи, ВНД называют такое положительное число  $r_0$ , при котором соблюдаются следующие условия:

- |                |        |
|----------------|--------|
| а) при $r=r_0$ | ЧДД=0; |
| б) при $r>r_0$ | ЧДД<0; |
| в) при $r<r_0$ | ЧДД>0. |

Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что  $r_0$  не существует.

*Срок окупаемости (Т)* – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), в пределах которого сумма дисконтированных чистых поступлений покрывает сумму дисконтированных инвестиционных затрат.

В процессе анализа используются показатели: текущий чистый дисконтированный доход и потребность в дополнительном финансировании.

*Текущий чистый дисконтированный доход (=)* – накопленный дисконтированный эффект за первые  $k$  шагов расчетного периода.

*Потребность в дополнительном финансировании* – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного эффекта от инвестиционной и операционной деятельности (объем внешнего финансирования проекта, необходимый для его финансовой реализуемости). Реальный объем необходимого финансирования, как правило, превышает его за счет необходимости обслуживания долга (заемных средств).

Разницу ЧД и ЧДД называют дисконтом проекта.

Все приведенные выше критерии эффективности должны удовлетворять следующим требованиям:

1. ЧД, ЧДД > 0.
2. ИР > 1.
3. ВНД >  $r_{0зад}$  ( $r_{0зад}$ ) – требуемая инвестором норма дохода на вкладываемый капитал).
4.  $T_{ок} < T_{зад}$  ( $T_{зад}$ ) – заданный инвестором срок окупаемости).

### **Темы рефератов**

1. Общая характеристика и тенденции развития инвестиционной ситуации.
2. Основные направления и источники финансирования инвестиций.
3. Денежные потоки в инвестиционной деятельности.
4. Отбор инвестиционных проектов.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта.

### **Тестовые задания**

1. Понятие «инвестиции» можно рассматривать как:

а) часть совокупных расходов, направленных на новые средства производства, прирост товарно-материальных запасов, вложения в финансовые активы и т.п.;

б) вложения средств в ценные бумаги на сравнительно длительный период времени;

в) затраты денежных средств, направленных на воспроизводство капитала, его становление и расширение;

г) вложения финансовых ресурсов в ремонт производственных зданий.

2. Финансовые инвестиции представляют собой:

а) вложения средств в различные финансовые активы (вложения в ценные бумаги, банковские счета и др.) в целях извлечения прибыли;

б) вложения средств в основной капитал;

в) вложения средств в оборотный капитал;

г) приобретение таких активов, как ценные бумаги, золото, иностранная валюта, произведения искусства и т.п., в целях получения финансовой отдачи в виде дивидендов или увеличения капитала.

*3. К реальным инвестициям относятся:*

- а) вложения средств в оборотный капитал;
- б) вложения в основной капитал;
- в) вложения средств в ценные бумаги;
- г) вложения в нематериальные активы.

*4. Субъектами инвестиционной деятельности являются:*

- а) только организации, реализующие конкретные инвестиционные проекты;
- б) представители организаций, контролирующей правомерность осуществления инвестиционных проектов;
- в) инвесторы, заказчики, исполнители работ и другие участники инвестиционной деятельности;
- г) бизнес-планы предприятий.

*5. Под инвестиционной средой следует понимать:*

- а) внутренние факторы развития производства, влияющие на инвестиционную активность;
- б) совокупность экономических, политических, социальных, правовых, технологических и других условий, способствующих расширенному воспроизводству;
- в) внешние факторы роста объема инвестиций;
- г) принципы формирования портфеля ценных бумаг.

*6. В зависимости от формы собственности различают следующие виды инвестиций:*

- а) частные, государственные (в том числе, смешанные);
- б) иностранные;
- в) акционерные, корпоративные и т.п.;
- г) независимые.

*7. Реальные инвестиции представляют собой:*

- а) инвестиции в основной капитал;
- б) инвестиции в нематериальные активы;
- в) инвестиции спекулятивного характера;
- г) инвестиции, ориентированные на долгосрочные вложения.

*8. По элементам вложения инвестиции делятся на:*

- а) материальные вложения;
- б) привлеченные капиталовложения;
- в) нематериальные вложения;
- г) ценные бумаги.

*9. Какие из нижеперечисленных характеристик относятся к классификации инвестиций по назначению:*

- а) решение социальных задач;
- б) сокращение затрат;



- в) исполнение требований законодательства;
- г) выход на новые рынки;
- д) получение доходов.

10. Чистая текущая (дисконтированная) стоимость NPV (Net Present Value) как метод оценки инвестиций определяется как:

- а) приведенная стоимость всех предполагаемых наличных поступлений за минусом приведенной стоимости ожидаемых наличных затрат;
- б) разница между приведенным (дисконтированным) денежным доходом от реализованного инвестиционного проекта за определенный временной период и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех инвестиционных затрат;
- в) будущая стоимость денег с учетом меняющегося индекса инфляции;
- г) приведенная стоимость предполагаемых денежных поступлений плюс стоимость ожидаемых наличных затрат.

### Практические задания и ситуации

#### Задание 1

Выполнить расчет в соответствии с задачами. Номер варианта определяется по первой букве фамилии студента (см. таблицу).

№ варианта	Буква алфавита, с которой начинается фамилия
1	А, П
2	Б, Р
3	В, С
4	Г, Т
5	Д, У
6	Е, Ф
7	Ж, Х
8	З, Ц
9	И, Ч
10	К, Ш
11	Л, Щ
12	М, Э
13	Н, Ю
14	О, Я

#### Вариант 1

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 30 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в

первый год составят 6 млн руб., во второй – 11 млн руб., в третий – 13 млн руб., в четвертый – 12 млн руб.

Определить чистую текущую стоимость.

#### *Вариант 2*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 20 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 8 млн руб., в третий – 12 млн руб., в четвертый – 5 млн руб.

Определить чистую текущую стоимость.

#### *Вариант 3*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 40 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 12 млн руб., во второй – 15 млн руб., в третий – 15 млн руб., в четвертый – 15 млн руб.

Определить чистую текущую стоимость.

#### *Вариант 4*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 15 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 5 млн руб., в третий – 6 млн руб., в четвертый – 6 млн руб.

Определить чистую текущую стоимость.

#### *Вариант 5*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 30 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 6 млн руб., во второй – 11 млн руб., в третий – 13 млн руб., в четвертый – 12 млн руб.

Определить индекс рентабельности.

#### *Вариант 6*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 20 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 8 млн руб., в третий – 12 млн руб., в четвертый – 5 млн руб.

Определить индекс рентабельности.

#### *Вариант 7*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 40 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в

первый год составят 12 млн руб., во второй – 15 млн руб., в третий – 15 млн руб., в четвертый – 15 млн руб.

Определить индекс рентабельности.

#### *Вариант 8*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 15 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 5 млн руб., в третий – 6 млн руб., в четвертый – 6 млн руб.

Определить чистую текущую стоимость.

#### *Вариант 9*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 30 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 6 млн руб., во второй – 11 млн руб., в третий – 13 млн руб., в четвертый – 12 млн руб.

Определить внутреннюю норму доходности.

#### *Вариант 10*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 20 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 8 млн руб., в третий – 12 млн руб., в четвертый – 5 млн руб.

Определить внутреннюю норму доходности.

#### *Вариант 11*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 40 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 12 млн руб., во второй – 15 млн руб., в третий – 15 млн руб., в четвертый – 15 млн руб.

Определить внутреннюю норму доходности.

#### *Вариант 12*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 15 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 5 млн руб., в третий – 6 млн руб., в четвертый – 6 млн руб.

Определить внутреннюю норму доходности.

#### *Вариант 13*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 40 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в

первый год составят 12 млн руб., во второй – 15 млн руб., в третий – 15 млн руб., в четвертый – 15 млн руб.

Определить срок окупаемости.

#### *Вариант 14*

Имеются следующие данные по предпринимательскому проекту. Первоначальный капитал в проект равен 15 млн руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Денежные поступления от предпринимательского проекта в первый год составят 4 млн руб., во второй – 5 млн руб., в третий – 6 млн руб., в четвертый – 6 млн руб.

Определить срок окупаемости.

### **Задание 2**

Рассчитать чистый дисконтированный доход и коэффициент рентабельности инвестиций, используя данные ниже.

**Задача 1.** Предприятие рассматривает целесообразность инвестиций в проект в сумме 10 млн руб. Ежегодные поступления составят 4 млн руб. на протяжении 3 лет.

Оценить целесообразность такой инвестиции, рассчитав NPV, если необходимая норма прибыли равна 12%.

**Задача 2.** Проект, рассчитанный на пять лет, требует инвестиций в сумме 30 000 у.е. В первые два года поступлений не ожидается, в последующие три года ежегодный доход составит 15 000 у.е.

Следует ли принять этот проект, если  $r=15\%$ ? Рассчитайте NPV.

**Задача 3.** Рассчитать коэффициент рентабельности инвестиций, если стоимость технологической линии 9500 тыс. руб., среднегодовая прибыль 1000 тыс. руб., ликвидационная стоимость 500 тыс. руб.

### **Задание 3**

Выполнить оценку инвестиционного проекта на основании данных, представленных ниже.

*Цель проекта:* расширение доли рынка путем развития камнеобрабатывающего производства на территории Дальнего Востока.

*Задачами* проекта являются:

- анализ рыночных возможностей развития камнеобрабатывающего производства на территории ДВ;
- проектирование организации;
- определение источников финансирования проекта;
- анализ финансовой эффективности проекта;
- реализация проекта.

*Исходная информация*

ООО «Центр Камня» осуществляет деятельность с 2014 года и занимается поставкой гранитных изделий для производства памятников, строительных работ, ландшафтного дизайна по территории России из Китая, Индии и других стран для третьих лиц по агентским договорам и договорам поставки.

Деятельность ООО «Центр Камня» непосредственно связана с реализацией изделий из натурального камня, поэтому основываясь на опыте работы была оп-

ределена возможность создания камнеобрабатывающего предприятия с целью расширения доли рынка, как следствие – увеличение товарооборота. Инициатором проекта выступила компания ООО «Центр Камня».

Инициатор предоставляет соучастнику площадку для размещения проекта (здание, сооружения, территорию), наработанные каналы сбыта, навык работы с контрагентами на российском рынке.

Второй стороной в создании камнеобрабатывающего предприятия является потенциальный партнер. Компания рассматривает как российских, так и иностранных партнеров.

Критерии отбора партнера: наличие опыта технологического процесса в отрасли камнеобрабатывающей промышленности, возможность приобретения современного оборудования. Предпочтение отдается кандидатам, с которыми имеется опыт ведения партнерских отношений в рамках бизнес-процессов ООО «Центр Камня». Например, в данный период предприятие взаимодействует со следующими заводами:

- Xiamen Magic Stone Company Limited Established;
- China YoYo Stone Company Limited Established;
- Quanzhou Zhongsheng Stone Company Limited Established.

*Финансовый план проекта*

Инвестиционные затраты представляют собой капиталовложения, необходимые для реализации проекта. Структура инвестиционных затрат представлена ниже:

*Таблица*

**Инвестиционные затраты**

Статья затрат						
Земельный участок	Здание	Оборудование	Спецтехника	Водоочистная система	Затраты на организационное проектирование	Итого
6 136 680,83	2 630 006,07	7 782 000	4 774 000,00	2 924 060,00	268 340,00	24 510 086,90

В таблице собраны все инвестиционные затраты по проекту, за исключением величины первоначального оборотного капитала, который будет учитываться в денежном потоке от инвестиционной деятельности. Общая сумма затрат составила 24 510 086,90 рублей. Большая часть затрат пришлась на статьи «Оборудование» и «Земельный участок» с удельным весом в 31,75 и 25,04 % соответственно. Вложения представлены только в 1 периоде, так как дальнейшие инвестирования в течение 5 лет не предполагаются.

Классификация производственных затрат на прямые и косвенные представлена ниже:

## Производственные затраты

Статья затрат	Период, шаг в 1 год				
	1	2	3	4	5
<b>Прямые затраты</b>					
Затраты на электроэнергию	254 831,09	339 774,78	339 774,78	339 774,78	339 774,78
Расходы на топливо	486 095,07	648 126,76	648 126,76	648 126,76	648 126,76
Затраты на водоснабжение для водоочистного сооружения замкнутого типа	1498,50	1498,50	1498,50	1498,50	1498,50
Зарплата производственного персонала	4 869 000,00	6 492 000,00	6 492 000,00	6 492 000,00	6 492 000,00
Социальные отчисления	1 470 438,00	1 960 584,00	1 960 584,00	1 960 584,00	1 960 584,00
Затраты на сырье	40 049 292,00	53 399 056,00	53 399 056,00	53 399 056,00	53 399 056,00
<b>Косвенные затраты</b>					
Амортизация здания	138 421,37	138 421,37	138 421,37	138 421,37	138 421,37
Амортизация оборудования	583 649,33	778 199,10	778 199,10	778 199,10	778 199,10
Амортизация спецтехники	716 099,55	954 799,40	954 799,40	954 799,40	954 799,40
Амортизация водоочистного сооружения замкнутого типа	228 679,35	304 905,80	304 905,80	304 905,80	304 905,80
Налог на имущество	13 150,03	13 150,03	13 150,03	13 150,03	13 150,03
Налог на землю	92 050,21	92 050,21	92 050,21	92 050,21	92 050,21

Классификация административных затрат проекта и их величина представлены ниже:

Таблица

### Административные затраты

Статья затрат	Период, шаг в 1 год				
	1	2	3	4	5
Услуги связи	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Затраты на командировки	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Зарплата управляющего персонала	3 180 000,00	3 180 000,00	3 180 000,00	3 180 000,00	3 180 000,00
Социальные отчисления	960 360,00	960 360,00	960 360,00	960 360,00	960 360,00
Канцелярские расходы	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Банковские услуги	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Затраты на маркетинг	21 240,00	21 240,00	21 240,00	21 240,00	21 240,00
Итого	4 286 000,00	4 286 000,00	4 286 000,00	4 286 000,00	4 286 000,00

Денежный поток от операционной деятельности представлен ниже:

Таблица

### Денежный поток от операционной деятельности

Показатель	Период, шаг в 1 год				
	1	2	3	4	5
Услуга 1 (штук)	8 610,00	11480,00	11480,00	11480,00	11480,00
Цена	7 000,00	7 500,00	7 500,00	8 000,00	8 000,00
Выручка	60 270 000,00	86 100 000,00	86 100 000,00	91 840 000,00	91 840 000,00
Производственные затраты (COGS)	37 120 415,83	65 122 565,95	65 122 565,95	65 122 565,95	65 122 565,95
Административные затраты (SAE)	3 214 500,00	4 286 000,00	4 286 000,00	4 286 000,00	4 286 000,00
Прибыль от продаж	19 935 084,17	16 691 434,05	16 691 434,05	22 431 434,05	22 431 434,05
Амортизация	1 666 849,60	2 176 325,67	2 176 325,67	2 176 325,67	2 176 325,67
Проценты по кредиту	619 434,60	1 002 403,51	792 502,45	555 803,06	297 101,89
Прибыль до налогообложения	17 648 799,98	13 512 704,87	13 722 605,93	19 699 305,31	19 958 006,49
Налог	2 647 320,00	2 026 905,73	2 058 390,89	2 954 895,80	2 993 700,97
Чистая прибыль	15 001 479,98	11 485 799,14	11 664 215,04	16 744 409,52	16 964 305,51
ДП от операционной деятельности	16 668 329,58	13 662 124,81	13 840 540,71	18 920 735,19	19 140 631,18

Денежный поток от инвестиционной деятельности представлен ниже:

Таблица

**Денежный поток от инвестиционной и операционной деятельности**

Показатель	Период, шаг в 1 год				
	1	2	3	4	5
ДП от инвестиционной деятельности	(37 369 375,56)	-	-	-	-
ДП от операционной деятельности	16 668 329,58	13 662 124,81	13 840 540,71	18 920 735,19	19 140 631,18
Коэффициент дисконтирования, ед.	0,83	0,69	0,57	0,48	0,40
ДДП от операционной деятельности	13 853 332,43	9 437 187,90	7 945 835,82	9 027 899,47	7 590 443,27
Сумма ДДП от операционной деятельности и ДП от инвестиционной деятельности	(23 516 043,13)	9 437 187,90	7 945 835,82	9 027 899,47	7 590 443,27
Накопленный итог	(23 516 043,13)	(14 078 855,24)	(6 133 019,41)	2 894 880,06	10 485 323,33

**Задание 4**

Выполнить сравнительный анализ финансовых показателей эффективности проекта. Сделать выводы.

Изучить предпочтения, распространяющиеся на резидентов свободного порта Владивосток и ТОСЭР, предложить один из режимов функционирования для исследуемой организации ниже:

Таблица

**Показатели инвестиционной привлекательности проекта**

Показатель	Значение		Абсолютное изменение (+;-)
	До изменения	После изменения	
NPV, руб.	10 485 323,33	3 124 060,63	(7 361 262,7)
PI, коэф.	1,28	1,08	(0,2)



*Окончание табл.*

Показатель	Значение		Абсолютное изменение (+;-)
	До изменения	После изменения	
DPP, лет	3,68	4,42	0,74
IRR, %	32,17	24,1	(8,07)
Рентабельность инвестиционного капитала, %	46,85	32,81	(14,04)
Рентабельность собственного капитала, %	66,41	46,51	(19,9)
Рентабельность продаж, %	19,39	14,68	(4,71)

## **Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

**Содержание темы:** Понятие предпринимательского риска. Классификация рисков. Процесс управления предпринимательскими рисками. Методы нейтрализации предпринимательских рисков. Страхование предпринимательских рисков.

### **Понятие предпринимательского риска**

Хозяйственная деятельность организации неизбежно подвержена влиянию рисков. Достижение целей, поставленных компанией, может быть серьезно затруднено по причине объективной и неустранимой неопределенности, вызванной неполнотой информации о состоянии среды, возможной недостоверностью имеющейся информации, высокой динамичностью условий и тенденций рынка или отрасли и другими причинами. Результат влияния неопределенности может проявляться в замедлении достижения целей, возникновении отклонений в их содержании и направленности. Наличие вероятности таких отклонений определяется влиянием риска.

*Риск* (в соответствии с определением ГОСТ-Р ИСО 31000-2019) – это следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей.

Под *предпринимательским риском* понимается риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.

### **Классификация рисков**

*По времени возникновения* риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски.

*По факторам возникновения* риски подразделяются на:

– *политические риски* – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.);

– *экономические (коммерческие) риски* – риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны.

*По характеру учета* риски делятся на:

– *внешние риски* – риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия. На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.;

– *внутренние риски* – риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

*По характеру последствий* риски подразделяются на:

– *чистые риски* (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособность организации и др.;

– *спекулятивные риски* (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.

*Классификация рисков по сфере возникновения*, в основу которой положены сферы деятельности, является самой распространенной. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риски.

*Производственный риск* связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска отмечают: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.

*Коммерческий риск* – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

*Финансовый риск* связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

*Страховой риск* – это риск наступления страховых событий, предусмотренного условиями, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование,

формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

### **Процесс управления предпринимательскими рисками**

Процесс управления рисками включает в себя следующие этапы: идентификация рисков, анализ и оценка рисков, планирование защитных мероприятий, реализация мероприятий по снижению последствий и предотвращению рисков, контроль и мониторинг рисков.

1 этап – выявление рисков. По отношению к организации риски могут иметь внутреннее и внешнее происхождение. Для выявления риска важно определить опасность и описать ее основные составляющие элементы, а именно: причины возникновения, факторы воздействия, возможные неблагоприятные последствия. Выделяется достаточно большое разнообразие методов идентификации рисков на основе анализа отчетных документов, количественного и качественного анализа рисков, экспертных оценок и консультаций специалистов. Все они направлены на определение, описание и установление взаимосвязи между существующими в организации рисками.

2 этап – анализ и оценка рисков. После выявления возможных опасностей для бизнеса необходимо провести их тщательную оценку. Грамотно проведенный анализ позволяет выстроить целостную картину условий ведения деятельности организации, наметить альтернативные варианты решений, выбрать методы снижения неблагоприятных последствий. Качество и глубина проводимого анализа зависят от полноты информационной обеспеченности процесса управления рисками. Анализ и оценка рисков проводятся на основе статистических, матричных, комплексных методов, а также методов экспертных оценок, методов моделирования и др.

В результате анализа формулируется решение о допустимости или недопустимости выявленных рисков для выполнения последующей настройки системы планирования мер, их реализации и контроля.

3 этап – планирование защитных мероприятий. На данном этапе осуществляется разработка стратегии снижения возможных неблагоприятных последствий и угроз. Результатом данного этапа является проработанная программа мероприятий, включающая конкретные действия, ресурсное обеспечение мероприятий, определение ответственных сотрудников.

4 этап – реализация мероприятий. Данный этап связан с исполнением запланированных действий по снижению последствий и предотвращению рисков. Он предполагает подготовку документов, установление конкретных сроков, распределение функций и пр. При этом реализация каждого мероприятия сопровождается информационной поддержкой и консультированием со стороны координирующего подразделения, отвечающего за процесс управления рисками.

5 этап – контроль и мониторинг. Данный этап направлен на определение эффективности разработанной системы управления рисками, поиск ошибок управления и обоснование необходимости внесения изменений в программу.

## Методы нейтрализации предпринимательских рисков

Политика снижения риска предполагает уменьшение вероятности и объема потерь. Существуют методы и приемы, с помощью которых можно снизить риск коммерческой деятельности. Наиболее широко используемыми и эффективными методами предупреждения и снижения риска являются:

- страхование (внутреннее и внешнее);
- диверсификация;
- лимитирование.

Первый метод не снижает сам риск, но позволяет компенсировать его отрицательные последствия. Два других метода уменьшают вероятность и величину возможных потерь.

*Внешнее страхование* заключается в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение другой организации (страховой компании). Это может быть страхование имущества предприятия, грузов при транспортировке, сотрудников от несчастных случаев и др.

*Внутреннее страхование* осуществляется в пределах самого предприятия и заключается в создании специальных фондов для возмещения убытков. Перечень таких фондов и размеры отчислений в них определяются уставом предприятия. Их источником служит прибыль.

*Диверсификация* представляет собой процесс распределения средств между различными объектами, непосредственно не связанными между собой.

Различают несколько способов диверсификации:

– *диверсификация видов хозяйственной деятельности* предполагает использование различных возможностей для получения дохода и прибыли, т.е. вложение средств одновременно в несколько различных предприятий, создание филиалов в различных регионах и т.п.;

– *диверсификация поставщиков* предусматривает разнообразие источников поступления товаров;

– *диверсификация ассортимента* предполагает включение в ассортимент предприятия товаров с противоположной направленностью спроса (например, прохладительные напитки и горячий чай в кафе), что позволяет снижать экономический риск в период временного уменьшения спроса на отдельные товары;

– *диверсификация депозитного портфеля* предполагает размещение временно свободных денежных средств в различных банках, что снижает риск их потери при банкротстве банка.

*Лимитирование* предполагает установление системы ограничений на величину сделки. Это может быть ограничение на максимальный объем сделки с одним партнером, максимальный размер товарного запаса, максимальный размер кредита, предоставляемого одному покупателю, максимальный размер вклада в одном банке и т.д.

Любое снижение риска имеет свою цену. Это так называемая плата за снижение риска. При внешнем страховании платой за снижение риска будет величина страховых взносов, при внутреннем страховании – затраты на создание резервных фондов. Использование диверсификации, как правило, ведет к снижению прибыли от каждого источника дохода. Аналогичное явление наблю-

дается и при лимитировании. Следовательно, выбирая способ снижения риска, необходимо учитывать его стоимость и целесообразность.

### Страхование предпринимательских рисков

Среди страхования предпринимательских рисков можно выделить:

1) *страхование на случай потери дохода* (страхование от перерывов в производстве). Страхование от перерывов в производстве выступает по своему содержанию как дополнение к страхованию основных и оборотных фондов, поскольку перерыв в производстве вызывается их гибелью или повреждением. Поэтому правомерно предположить, что состав и перечень страховых событий, на случай которых проводится страхование, могут быть одинаковыми.

Существенной особенностью страхования от простоя производства является то, что размер ущерба здесь во многом зависит от срока перерыва в производстве. Поэтому важно определить продолжительность ответственности страховщика, то есть период, в течение которого он обязан возместить убытки от простоя.

Подлежащий страхованию ущерб от приостановки производства складывается из трех составных частей: расходов, произведенных за время остановки производства; неполученной прибыли; дополнительных затрат, осуществленных с целью сокращения ущерба. Поскольку вторая часть является основной, нередко говорят о страховании упущенной прибыли (выгоды);

2) *страхование рисков новой техники и технологии*. Страхование рисков, связанных с внедрением новых технологий и новой техники, можно разделить на два вида:

- страхование самой техники, установок, технологических линий и т.п. на случай их выхода из строя, нарушения работы, гибели. Защита от прямых убытков;

- страхование от непредвиденных неблагоприятных последствий, вызванных внедрением технических и технологических новинок, разрушения, остановок и т.п. Здесь имеют место опосредованные (косвенные) убытки в виде дополнительных расходов и неполученной прибыли;

3) *страхование биржевых и валютных рисков*. Страхование биржевых и валютных рисков может выступать как форма защиты интересов клиентов и самой биржи;

4) *страхование коммерческих рисков*. Объектом страхования коммерческих рисков выступает коммерческая деятельность страхователя, предусматривающая инвестирование денежных и других ресурсов в какой-либо вид производства, работ или услуг и получение от этих вложений через определенный срок дохода.

Можно выделить следующие *виды страхования*, которые покрывают коммерческие (хозяйственные, предпринимательские) риски:

- всевозможные виды страхования имущества юридических лиц;
- страхование от потери прибыли (дохода) вследствие остановки производства (коммерческой деятельности), то есть страхование косвенных убытков;
- страхование ответственности товаропроизводителей;
- страхование недопоставки и непродачи продукции;
- страхование кредитов (риска невозврата и ответственности заемщика);

- страхование от невыполнения финансовых обязательств (финансовых гарантий);
- страхование технических рисков (страхование строительно-монтажных, эксплуатационных рисков и др.);
- страхование работников предприятий от хищения и затрат (гарантийное страхование).

### **Темы рефератов**

1. Риск-менеджмент на уровне предприятия.
2. Основные методы оценки рисков.
3. Обзор инструментов управления рисками.
4. Зарубежная практика риск-менеджмента.
5. Процесс управления рисками на предприятии.

### **Тестовые задания**

1. *Виды рисков по степени обоснованности предпринимательского риска:*
  - а) предсказуемый, непредсказуемый;
  - б) оправданный, неоправданный;
  - в) допустимый, критический, катастрофический;
  - г) внешний, внутренний.
2. *Виды рисков по регулярности проявления:*
  - а) систематический, несистематический;
  - б) кратковременный, постоянный;
  - в) страховой, нестрахуемый;
  - г) оправданный, неоправданный.
3. *Безрисковая зона в предпринимательской деятельности:*
  - а) область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень;
  - б) область, которая характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли;
  - в) область, в пределах которой рассматриваемый вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность;
  - г) область деятельности, в которой потери не ожидаются.
4. *Варианты стратегических решений по нейтрализации рисков:*
  - а) идентификация риска;
  - б) диверсификация риска;
  - в) лимитирование риска;
  - г) оценка риска;
  - д) страхование риска.
5. *Лимитирование риска – метод нейтрализации предпринимательских рисков, который предполагает:*
  - а) разграничение системы прав, полномочий и ответственности таким образом, чтобы последствия рискованных ситуаций не влияли на реализацию проекта;

- б) установление предельных значений показателей при принятии тактических решений (например, ограничение сумм расходов);
- в) диверсификацию видов деятельности, каналов сбыта и поставок, источников инвестиций и т.п.;
- г) создание новых организаций или специализированных структурных подразделений, ответственных за реализацию рискованных проектов.

*6. Локализация риска – метод нейтрализации предпринимательских рисков, который предполагает:*

- а) разграничение системы прав, полномочий и ответственности таким образом, чтобы последствия рискованных ситуаций не влияли на реализацию проекта;
- б) организацию управления проектами, предусматривающую коллективную ответственность за результаты реализации проекта;
- в) диверсификацию видов деятельности, каналов сбыта и поставок, источников инвестиций и т.п.;
- г) создание новых организаций или специализированных структурных подразделений, ответственных за реализацию рискованных проектов.

*7. Существующим видам рисков соответствуют следующие примеры их проявления:*

- 1) внутренние организационные риски
- 2) внутренние технические риски
- 3) прочие риски
- 4) непредсказуемые внешние риски:
  - а) ошибки в проектной документации
  - б) повреждение имущества при демонтаже
  - в) меры государственного воздействия
  - г) срывы работ

*8. К техническим рискам относится:*

- а) вероятность недостижения запланированных технических параметров в ходе разработок;
- б) ненахождение поставщиков уникальных ресурсов для данного инновационного проекта;
- в) необоснованное определение приоритетов общей экономической и рыночной стратегии фирмы;
- г) неэффективность выбранного метода финансирования.

*9. К коммерческим рискам относится:*

- а) вероятность отрицательных результатов НИР;
- б) опережение потребностей и возможностей эксплуатации новшества в сфере потребления;
- в) отказ намеченных поставщиков от заключения контракта из-за ухудшения конъюнктуры;
- г) возникновение при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проблем.



10. Соотнесите зоны риска и их описание:

- 1) безрисковая зона
- 2) зона допустимого риска
- 3) зона критического риска
- 4) зона катастрофического риска

а) область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя

б) область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность

в) область, в которой потери не ожидаются, ей соответствуют нулевые или отрицательные потери

г) характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной расчетной выручки от предпринимательства

### Практические задания и ситуации

#### Задание 1

Рассчитать коэффициент риска и выбрать наименее рисковый вариант вложения капитала.

*Вариант А.* Собственные средства инвестора – 92 000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 15 000 тыс. руб.

*Вариант Б.* Собственные средства инвестора – 38 500 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 9000 тыс. руб.

#### Задание 2

Заполните таблицу. По каждой проблемной ситуации необходимо определить тип риска и возможные мероприятия его снижения.

Виды риска	Возможные причины возникновения	Тип риска (по сфере возникновения) и возможные последствия	Способы уменьшения отрицательных последствий
Низкие объемы реализации товаров			
Неэффективная работа сбытовой сети			
Неудачный выход на рынок нового товара			
Ненадлежащее исполнение контрагентом условий договора			
Противодействие конкурентов			

Виды риска	Возможные причины возникновения	Тип риска (по сфере возникновения) и возможные последствия	Способы уменьшения отрицательных последствий
Риск неплатежа за поставленный по контракту товар			
Риск утечки коммерческой и научно-технической информации			

### Задание 3

Пусть имеются два инвестиционных проекта А и В. Первый с вероятностью  $PA1 = 0,6$  обеспечивает прибыль  $XA1 = 28$  млн руб., однако с вероятностью  $PA2 = 0,4$  можно потерять  $XA2 = 8,3$  млн руб. При реализации второго проекта с вероятностью  $PB1 = 0,88$  можно получить  $XB1 = 30$  млн руб., а с вероятностью  $PB2 = 0,3$  потерять  $XB2 = 15$  млн руб.

Какой проект выбрать? Сделайте анализ и обоснование выбора.

### Задание 4

Пусть организации предложены два рискованных инвестиционных проекта А и В (см. табл.).

#### Данные по инвестиционным проектам

Показатель	Проект А			Проект В		
	0,25	0,5	0,25	0,15	0,7	0,15
Вероятность события	0,25	0,5	0,25	0,15	0,7	0,15
Ожидаемая прибыль, млн руб.	30	45	60	0	45	90

Какой проект нужно выбрать, если фирма имеет долг в 75 млн руб.?

### Задание 5

Компания «Компьютерный мир», занимающаяся реализацией компьютерной техники, программного обеспечения и сопутствующей продукции, проанализировав источники вторичной информации, выявила основные риски внешней среды. Методом экспертных оценок определена вероятность наступления данных рисков. Прогнозы экспертов отражены в сводной таблице.

Виды рисков	Мнения экспертов			Удельный вес	Средняя вероятность	Балл
	1-й	2-й	3-й			
<i>Финансово-экономические риски</i>						
Снижение платежеспособности потребителей	25%	25%	25%			

Виды рисков	Мнения экспертов			Удельный вес	Средняя вероятность	Балл
	1-й	2-й	3-й			
Появление новых конкурентов	0%	0%	15%			
Снижение цен конкурентами	75%	75%	50%			
Увеличение рекламной активности конкурентов	80%	75%	50%			
Рост цен поставщиков	25%	25%	25%			
Изменение условий кредитования	25%	50%	50%			
<i>Социальные риски</i>						
Текущность кадров	25%	25%	25%			
Угроза забастовки	0%	0%	15%			
Проблемы поиска новых квалифицированных сотрудников	50%	75%	75%			

Рассчитайте вероятность наступления каждого риска, степень их опасности для бизнеса и сделайте выводы. Заполните таблицу. Каждый оцениваемый критерий имеет равный удельный вес по группе рисков.

## Тема 9. КУЛЬТУРА И ЭТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

---

**Содержание темы:** Этическое рассуждение об этике бизнеса. Понимание прав потребителя. Право на выбор, право быть услышанным, право на информированность, право на безопасность. Консьюмеризм. Государственное регулирование бизнеса.

*Культура предпринимательства и деловая этика* влияют на успешность осуществления предпринимательской деятельности.

*Культура предпринимательства* – это сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

*Предпринимательская этика* – одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика в целом представляет собой учение и практику поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и зле в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

*Этические нормы предпринимательства* представляют собой систему норм нравственного поведения предпринимателей, их общественного долга, обязанностей по отношению к партнерам, потребителям, обществу и государству. Общие этические нормы включают профессиональную этику, этические кодексы предприятия, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса.

*Деловая этика* включает в себя совокупность этико-правовых норм и правил, на основе которых предприниматель выстраивает свои отношения с партнерами, государственными органами, потребителями, конкурентами и с обществом в целом.

*Этика бизнеса* представляет собой систему моральных принципов, которая обязывает отличать правильное поведение от неправильного.

Права потребителей регулируются и гарантируются гражданам России законом Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

*Консьюмеризм* – организованное движение потребителей и государственных органов, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам.

*Инвайронментализм* – организованное движение граждан и государственных органов, направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды.

**Понимание прав потребителя, право на выбор, право быть услышанным, право на информированность, право на безопасность.** В Российской Федерации действуют *права потребителей*, сформулированные в 1961 году в США и законодательно закрепленные в нормах российского юридического права:

– право на безопасность товара (работы, услуги), что означает право быть защищенным от продуктов, производственных процессов и услуг, опасных для здоровья, жизни и имущества;

– *право на информацию* – право получать сведения для того, чтобы делать обоснованный выбор, действовать разумно и ответственно. Потребитель также должен быть защищен от вводящих в заблуждение или неточных сведений;

– право на выбор, что означает право иметь доступ к разнообразным товарам (работам, услугам), продаваемым по конкурентным ценам, а в случае монопольной торговли – иметь при справедливой цене гарантию удовлетворительного качества. Государство должно обеспечить возможность выбора и конкуренции на рынке;

– право быть услышанным, что означает право потребителя отстаивать свои права и интересы и побуждать правительственные и другие осуществляющие правительственную политику органы принимать их к полному и объективному рассмотрению. Это право предусматривает представительство потребителей в указанных органах, а также участие в разработке новых продуктов и услуг, прежде чем они начнут производиться и реализовываться. Государство должно сформировать систему обратной связи с потребителями, создать орган, ответственный за реализацию основных прав потребителя;

– право на удовлетворение основных потребностей, что означает право на базовые материальные блага и услуги, обеспечивающие выживание, на адекватную пищу, одежду и кров, санитарные условия, здравоохранение и образование;

– право на возмещение ущерба, что означает право на облегченный доступ к процедурам удовлетворения обоснованных претензий и право получать компенсацию в случае приобретения некачественной продукции или получения неудовлетворительных услуг, а также пользоваться приемлемыми формами правовой помощи для удовлетворения как серьезных, так и мелких претензий;

– право на потребительские просвещение и образование, что означает право приобретать знания и навыки, позволяющие потребителю повышать потребительское образование, в том числе грамотность в части отстаивания своих прав, а также воздействия на сферы производства и реализации продукции и услуг;

– право на здоровую окружающую среду, что означает право на физическое окружение, способное повышать качество жизни, включая защиту от экологических опасностей, над которыми отдельная личность не имеет контроля.

Потребитель имеет право на выбор, который предоставляет ему ФЗ «О защите прав потребителя» – выбор качественной продукции, не содержащей в своем составе вредных и опасных для здоровья компонентов.

Право быть услышанным предоставляется потребителю в случае обнаружения недостатков выполненной работы (оказанной услуги).

*Право на информированность* осуществляется в соответствии с ст. 10 ФЗ «О защите прав потребителей», согласно которой изготовитель (исполнитель, продавец) обязан своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию о товарах (работах, услугах), обеспечивающую возможность их правильного выбора.

**Консьюмеризм, государственное регулирование бизнеса.** Основная задача правительства в настоящее время обеспечить право населения на потребление качественных товаров и услуг. На фоне всеобщего роста потребления и появления инноваций, трендов наблюдается рост числа товаров сомнительного качества, их наличие зачастую становится причиной конфликта между производителем товаров и потребителем. Практическое решение данной проблемы заключается в обеспечении защиты прав потребителей на фоне постоянного роста качества жизни, уровня реального благосостояния граждан, что оказывает непосредственное влияние на социальную стабильность и национальную безопасность государства. В свою очередь, урегулирование противоречий, возникающих в рыночных отношениях между товаропроизводителем (поставщиком, продавцом) и потребителем, взяло на себя государство, которое выступало гарантом обеспечения прав граждан посредством разработки и применения федеральных законов. Здесь стоит упомянуть «периодические издания, рекламу, консультации потребителей, независимые экспертизы товаров, судебные иски по некачественным товарам, просветительскую работу по воспитанию потребителей, культуре потребления» [28].

Отсутствие юридической базы по разрешению и урегулированию данного вопроса стало причиной создания и развития специального законодательства о защите прав потребителей, о чем свидетельствуют разработанный и активно используемый федеральный закон «О защите прав потребителя» и соответствующие ему и дополняющие его нормативно-правовые документы [29]. Его принятие зародило в России направление «консьюмеризма». В первые данный термин был введен немецким социальным философом Э. Фроммом и понимался как «совокупность общественных отношений, организованных на основе принципа индивидуального потребления. Он характеризуется массовым потреблением материальных благ и формированием соответствующей системы ценностей и установок» [30]. Современное понятие «консьюмеризм» сводится к всемирному движению общественности и государственных органов в поддержку прав и возможностей потребителей в их отношениях с производителями и поставщиками товаров, работ, услуг.

Государственная политика консьюмеризма направлена на удовлетворение основных человеческих потребностей, которые четко прописаны и обоснованы в федеральном законе «О защите прав потребителей» – 7 прав потребителя (право на информацию, на безопасность, на выбор, на возмещение ущерба, быть услышанным, на здоровую окружающую среду, на удовлетворение потребностей). К положительным моментам, влияния консьюмеризма, относят применение различных технологий совершенствования и модернизации товаров для повышения их качества, расширения ассортимента, номенклатуры продукции и рынка сбыта.

Опираясь на теоретический материал, представленный в Moodle, а также используя периодические и непериодические источники информации, выполните следующие задания.

## Темы рефератов

1. Роль и значение предпринимательской этики в деятельности хозяйствующего субъекта.
2. Профессиональная этика в жизни современного специалиста.
3. Этика бизнеса современного руководителя.
4. Этика бизнеса и деловые отношения.
5. Консьюмеризм: понятие, история зарождения, процесс государственного регулирования бизнеса.

## Тестовые задания

*1. В соответствии с законом РФ «О защите прав потребителей» организация независимо от ее организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, производящие товары для реализации потребителям, именуются:*

- а) изготовителем;
- б) исполнителем;
- в) продавцом;
- г) потребителем.

*2. В соответствии с законом РФ «О защите прав потребителей» организация независимо от ее организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги потребителям по возмездному договору, именуются:*

- а) изготовителем;
- б) исполнителем;
- в) продавцом;
- г) потребителем.

*3. Неустранимый недостаток или недостаток, который не может быть устранен без不成соразмерных расходов и затрат времени, или выявляется неоднократно, или проявляется вновь после его устранения, а также другие подобные недостатки:*

- а) недостаток товара;
- б) бракованный продукт;
- в) существенный недостаток товара;
- г) товар ненадлежащего качества.

*4. Реклама, не соответствующая требованиям законодательства Российской Федерации:*

- а) ненадлежащая реклама;
- б) вводящая в заблуждение реклама;
- в) ложная реклама;
- г) некоммерческая реклама.

*5. К международным этическим принципам ведения бизнеса относятся:*

- а) принципы управления;
- б) уважение международных и национальных традиций в экономике;
- в) социальное сотрудничество работников;
- г) сохранение человеческого достоинства.

*6. К социальным компонентам деловой репутации организации относятся:*

- а) социальная жизнь;
- б) социальные блага;
- в) социальные гарантии по ТК РФ;
- г) социальная ответственность.

*7. К компонентам деловой репутации организации относятся:*

- а) моральная;
- б) рыночная;
- в) финансовая;
- г) социальная.

*8. К финансовым компонентам деловой репутации организации относятся:*

- а) себестоимость продукции;
- б) привлекательность для инвесторов;
- в) темпы экономического роста;
- г) финансовая стабильность.

*9. К корпоративным компонентам деловой репутации организации относятся:*

- а) корпоративные праздники;
- б) престижность работы в организации;
- в) репутация первого лица (лидерство);
- г) рост квалификации специалистов.

*10. Отношения в области защиты прав потребителей регулируются:*

- а) Законом «О защите прав потребителей», Гражданским кодексом РФ;
- б) Законом «О защите прав потребителей», Гражданским кодексом РФ, а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами РФ;
- в) Гражданским кодексом РФ, а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами РФ;
- г) Законом «О защите прав потребителей».

## **Практические задания и ситуации**

### **Задача 1**

Проанализируйте этику деловых отношений в известной вам организации.

1. Перечислите элементы деловой этики, присутствующие в организации? Какие из них отсутствуют и почему?

2. Назовите этические принципы и нормы, которые соблюдаются на предприятии полностью, каким уделяется недостаточное внимание, а какие не соблюдаются вовсе? Предложите рекомендации по совершенствованию ситуации.

### **Задача 2**

Обдумайте предложенные темы:

- 1. Предпринимательская этика.
- 2. Значение этики бизнеса для развития предпринимательских отношений в современном мире.



3. Деловая этика как основа формирования устойчивых, взаимовыгодных предпринимательских отношений с партнерами, государственными органами, конкурентами, потребителями и обществом в целом.

Напишите небольшое сочинение-рассуждение (эссе) объемом 1–1,5 страницы текста, набранным шрифтом типа Times New Roman, 14.

### Задача 3

Проведите анализ Федерального закона Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 24.04.2020 г.) «О защите прав потребителей» по следующим направлениям:

- права потребителей,
- право на информированность,
- право на безопасность,
- право на выбор.

### Задача 4

Ознакомьтесь с предложенными определениями этики бизнеса и предпринимательской культуры, найдите другие определения, проанализируйте их и выберите наиболее оптимальное.

*Этика бизнеса* – совокупность моральных требований, основанных на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

*Деловая этика* (этика бизнеса) – совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

*Предпринимательская культура* – сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

*Предпринимательская культура* – особенности поведения хозяйствующих субъектов в социально-экономических процессах.

### Задача 5

Проанализируйте предложенные ситуации и дайте обоснованный ответ, оформленный и представленный в виде отчета в файле формата MS Word.

*Ситуация 1.* Покупатель приобрёл на рынке механические часы, продавцы убедили покупателя, что браслет на часах можно укоротить в любой часовой мастерской. Однако обнаружился тот факт, что браслет в силу специфики изделия укоротить нельзя. На рынке продавец категорически отказался обменять на аналогичный товар по ценовой категории, ссылаясь на то, что механические изделия возврату и обмену не подлежат.

Прав ли продавец рынка? Что в этой ситуации делать потребителю? К кому обращаться и как установить справедливость?

*Ситуация 2.* В конце 1980-х годов горячие споры разгорелись вокруг автомобиля «Audi 5000». Огромный резонанс имела телепрограмма Си-Би-Эс, в которой обсуждалась проблема перенапряжения мотора, якобы приведшая к аварии, в результате которой один человек погиб и несколько получили увечья. Администрация компании «Audi» поспешила опровергнуть все обвинения в свой адрес и предположила, что виноват шофер, нажавший на акселератор вместо тормоза. Хотя высказывались и противоположные мнения, руководство компании долго стояло на своем. Наконец, сдавшись, компания несколько модифицировала привод этой модели автомобиля. К сожалению, доверие потребителей было уже подорвано и модель была обречена на провал, несмотря на то, что расследование обстоятельств аварии реабилитировало компанию.

Как можно по-другому уладить проблему?

*Ситуация 3.* Представьте, что руководство компании *N* даёт вам задание провести маркетинговое исследование.

Результаты исследования, которое вы провели, оказались неутешительными. Чёткий ответ удалось получить только на один из четырех вопросов, мотивировавших проведение исследования. Ответы на три других вопроса получились скорее двусмысленными, несмотря на тщательное планирование исследования и солидные затраты денег на его проведение. Непредвиденные трудности контактов с людьми по телефону увеличивали затраты на каждый контакт, в результате чего полученная выборка оказалась меньше запланированной, что, в свою очередь, сделало менее очевидным обоснование результатов. Вы обеспокоены тем, что в силу этих обстоятельств и вам, и вашей исследовательской бригаде будет дана неблагоприятная оценка. Члены исследовательской группы убеждают вас попытаться, когда придет время вашего устного отчёта перед менеджментом, каким-то образом утаить факт удовлетворительного ответа только на один вопрос из четырех. Они предлагают провести презентацию с применением множества носителей информации, показать массу блистательных картинок, посвятить максимум времени официальному представлению, практически не оставив его на вопросы и ответы.

Подумайте:

- этично ли скрывать неутешительные результаты подобным образом?
- каковы последствия подобных действий?
- хорошо ли использовать много блистательных картинок для возбуждения интереса к представляемой теме, если эти показные иллюстрации затмевают существо результатов?

## **Задание 6**

### **Традиционные подходы к изучению этики бизнеса**

*Стазаева И.В., Блинников Д.С. Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г.Чернышевского, Россия*

Традиционно выделяют три основных подхода к моральным проблемам бизнеса: утилитаризм, деонтическая этика (этика долга), «этика справедливости». В прикладной этике используются в основном два теоретических подхода к морали: утилитарный и абсолютистский. В меньшей степени находят выраже-

ние подход, связанный с традициями этики добродетелей. Самой распространенной является концепция утилитаризма. Основатель утилитаризма – И. Бентам, а наиболее известный представитель данной школы деловой этики – Дж. С. Милль. Утилитаризм упоминается в подавляющем большинстве современных работ в области деловой этики, посвященных моральному обоснованию той или иной практики, моральным дилеммам, теории принятия морального решения. И. Бентам в конце XVIII века разработал методику поиска объективных критериев измерения ценностей. Методика основана на возможности удовлетворительного с экономической точки зрения определения адекватности социальной политики и общественного законодательства. Какое-либо действие является правомерным с этической точки зрения в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого (например, возможность производить максимум прибыли при минимуме расходов). По мнению основателя теории утилитаризма, наиболее эффективными критериями могли служить степень соответствия образа действия и существующих законов и степень полезности и вредности деятельности. Сторонники теории утилитаризма считают, что правомерно такое действие, которое приносит максимум пользы всем тем лицам, которые оказываются в сфере результатов определенного действия. Согласно основному принципу теории утилитаризма, правомерным и с нравственной точки зрения правильным является действие, если его результат, по сравнению с возможными альтернативами, производит максимально большое благо для максимально большого числа людей. Это благо может пониматься как удовольствие (в противоположность злу – страданию), а может – в современной версии утилитаризма – как удовлетворение личного предпочтения. И. Бентам подчеркивал, что человек руководствуется иногда вовсе не желанием удовольствия, а теми или другими нравственными понятиями, которые он признает для себя обязательными. При этом И. Бентам не формулирует, что является полезностью и нравственными понятиями.

Рассматривая мнения современных российских авторов, провозглашающих утилитарный подход в этике бизнеса, можно выделить И.Ю. Ларионова. Он считает, что утилитаризм позволяет избежать неопределенности и отвечает важнейшему требованию для совмещения этики с теорией предпринимательства и управления: утилитаризм рационалистичен.

Основателем деонтического подхода является Э. Кант. Он предлагает для этики добродетелей следующий императив: «Поступай согласно такой максиме целей, иметь которую может быть для каждого всеобщим законом. Согласно этому принципу, человек есть цель, как для самого себя, так и для других, но помимо того, что он не правомочен пользоваться только как средством ни самим собой, ни другими (при этом он, однако, не может быть безразличным к ним), сделать человека вообще своей целью есть сам по себе долг». В отличие от утилитаризма кантианский подход сосредоточен на внутренних мотивах, а не на последствиях действий.

Исследуя проблему современной морали, А.А. Гусейнов отмечает, что в настоящее время получает развитие институциональная этика, т.е. этика правил, разрабатываемых для тех или иных социальных систем. Исследуя проблему со-

временной морали, А.А Гусейнов в своем труде. «Философия, мораль, политика» отмечает, что «этика добродетелей, связанная по преимуществу с мотивами поведения, сохраняет важное в области личных отношений и во всех ситуациях, имеющих ярко выраженный личностный, индивидуализированный характер» [24].

### **Культура предпринимательства: понятие и сущность**

*Мурзагалина Г.М.*

Используя синоним «деловая культура», П.Н. Шихирев определяет культуру предпринимательства как характеристику хозяйственной деятельности, ориентированной на получение прибыли в процессе взаимодействия с другими участниками экономических взаимоотношений [7]. Достаточно широкая, охватывающая различные формы проявления культуры предпринимательства формулировка Макеевой В.Г. Она устанавливает культуру предпринимательства по признаку «совокупности». В частности, как совокупность образцов поведения по признаку «система» дает оценку культуре предпринимательства Р. Рюттингер. Он исходит из двойственной основы: во-первых, культура складывается из суммы взглядов о ценностях, нормах, принципах и образцах поведения, которые члены привносят в организацию. Во-вторых, культура на предприятии формирует свою собственную динамику – как положительную, так и отрицательную [4]. Для того чтобы улучшить понимание культуры предпринимательства важно изучить как взаимодействуют ее элементы. Выделяются следующие элементы культуры предпринимательства: 1) законность – подразумевает запрет Конституцией коммерческой деятельности, предполагающей появление монополии и использование недобросовестной конкуренции; 2) строгое соблюдение обязательств, ценностной системы, социальных норм, ориентирующих субъекты на те или иные формы экономической активности в системе предпринимательства, обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени [3]. Тут культура воспринимается как «социальная память». Также по признаку «совокупность» предлагает определение И.К. Шевченко. Его понимание культуры предпринимательства является инструментальным» [31].

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте отрывок статьи Стазаевой И.В., Блинникова Д.С. «Традиционные подходы к изучению этики бизнеса», определите основные подходы, сравните их, выделяя особенности формирования современной этики бизнеса.
2. Исходя из содержания статьи определите три взгляда на этику бизнеса, обоснуйте свой выбор и дайте им краткую характеристику.
3. Как вы считаете, выделенные традиционные подходы изучения этики бизнеса оказали ли влияние на процесс формирования современной предпринимательской культур? Ответ кратко обоснуйте, приведите доводы и примеры.
4. Что собой представляет институциональная этика? Объясните роль социальных систем в развитии институциональной этики.

5. Проанализируйте отрывок статьи Мурзагалина Г.М. «Культура предпринимательства: понятие и сущность», дайте определение понятию «предпринимательская культура». На каких основных постулатах, согласно содержанию статьи, зиждется данное понятие?

6. Считаете ли вы, что понятия «предпринимательская культура», «бизнес-этика», «предпринимательская этика», «деловая культура» тождественны? Ответ обоснуйте и приведите доводы.

7. Могут ли элементы предпринимательской культуры, приведенные в статье Мурзагалиной Г.М. «Культура предпринимательства: понятие и сущность», являться своеобразным инструментарием развития основ корпоративной культуры хозяйствующих субъектов рыночных отношений? Предоставьте обоснованный, полный ответ.

8. Существуют ли на данный момент кодекс правил или соответствующий правовой документ, регулирующий этические и культурные нормы поведения в сфере предпринимательской деятельности? В случае, если ваш ответ утвердительный, приведите основные его положения.

## ТРЕБОВАНИЯ К ИЗЛОЖЕНИЮ ТЕКСТА РЕФЕРАТА

Обязательная структура реферата: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение (выводы и предложения), список использованных источников, приложения. В приложения выносятся материалы, служащие подтверждением или иллюстрацией тех или иных положений реферата, в т. ч. выдержки из документов. Это позволяет избежать перенасыщения информацией текста основной части.

Во введении (1–2 стр.) обосновываются актуальность и важность рассматриваемых вопросов в рамках выбранной темы реферата, их практическая значимость, анализируется степень освещения избранной темы в литературе, обеспеченность законодательной и нормативной базой, излагаются конкретные существующие и потенциальные проблемы, формулируются цели и задачи реферата. При этом содержание целей и задач должно позволять сформулировать в заключении реферата соответствующие выводы и разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

В основной части реферата (15–20 стр.) раскрываются главные аспекты темы, излагаются факты и подходы к решению задач, представленные в специализированной законодательной и нормативной документации, современной научной и другой литературе. Формируется перечень основных действующих документов (федеральных законов, нормативно-правовых актов и др.), регламентирующих требования к организации, ликвидации предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов. При этом целесообразно пользоваться документами, регламентирующими структуру организации субъектов предпринимательской деятельности: положение о персонале, штатное расписание, должностная инструкция, положение о структурном подразделении.

В реферате также приводятся результаты анализа и дается оценка реальному состоянию рассматриваемых проблем. Недопустимо дословное переписывание текста из монографий, учебников, журналов, газет и т.д. Творческая самостоятельность студента должна проявиться в умении сравнивать различные точки зрения, анализировать имеющиеся материалы и использовать результаты анализа для разработки выводов и практических рекомендаций. Основные положения реферата с элементами анализа и оценки могут выражаться в таких словах: «Автор впервые рассматривает проблему...», «По мнению специалистов-практиков...», «Сравнение различных точек зрения позволяет утверждать...» и т.д. Для большей наглядности здесь же могут быть приведены графики, таблицы, диаграммы. При написании текста следует делать ссылки на авторов тех работ, материал которых излагается или цитируется. Ссылки на источник размещают в конце предложения, указывая номер источника по общему списку литературы в квадратных скобках. В конце реферата студенту необходимо обязательно привести полный список литературы, включая адреса интернет-ресурсов. Следует не только и не столько фиксировать значимые факты, события, мнения, сколько делать необходимые обобщения, давать объяснения, устанавливать причинно-следственные связи, выявлять тенденции и закономерности, делать выводы и давать рекомендации.

Текст каждого параграфа плана должен завершаться краткими выводами по существу рассматриваемого вопроса. При изложении материала важно обеспечить логическую связь между отдельными параграфами. Не рекомендуется вести изложение материала реферата от первого лица единственного числа: «я наблюдал», «я считаю», «разработанный мною метод», «по моему мнению» и т.п. Корректнее писать «по мнению автора» (реферата) или выразить ту же мысль в безличной форме: «на основе выполненного анализа можно утверждать...», «проведенные исследования подтвердили...» и т.п.

Ссылаясь в тексте на графики, диаграммы или таблицы, следует пользоваться словами «приведены», «характеризуются», «показаны», «изображены», «построены». В заключении (1–2 стр.) излагаются краткие обобщения по существу рассмотренных проблем в виде выводов, а также приводятся разработанные студентом рекомендации по решению существующих проблем.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

---

---

### Основная литература

1. Гражданский кодекс российской федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-фз (ред. От 31.07.2020).
2. О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ: федеральный закон от 24.07.2007 №209.
3. Арустамов, Э. А. Основы бизнеса: учебник. – Текст: электронный / Э. А. Арустамов // Электронно-библиотечная система Znanium.com: [сайт]. – URL: <http://znanium.com/go.php?id=512616> (дата обращения: 08.07.2020).
4. Основы предпринимательства: учебное пособие [для вузов] / под ред. Н. П. Иващенко – Москва: Проспект, 2017. – 336 с.
5. Ильшева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. – Текст: электронный / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов. – Москва: Юнити-Дана, 2015 // Университетская библиотека ONLINE: [сайт]. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=436709](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436709) (дата обращения: 01.06.2020).
6. Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие для вузов / Т. А. Казакевич. – 2-е изд., доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 185 с.

### Дополнительная литература

7. Основы маркетинга: учеб. пособие / О.Ф. Беленко, Н.М. Герасименко, С.Е. Гочачко [и др.]; под ред. С.А. Пиханова. – Хабаровск: ХГАЭП, 2002. – С.132.
8. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу. – Текст: электронный / Т. П. Алавердова, Н. И. Рыбакова, Н. Ю. Силина, С. В. Языкова; Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 264 с. // Университетская библиотека ONLINE: [сайт]. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=429518&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=429518&sr=1) (дата обращения: 15.05.2020).
9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – Текст: электронный // СПС Консультант Плюс: [сайт]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 15.09.2020).
10. Алехина, И. Имидж и этикет делового человека / И. Алехина. – 2-е изд. – Москва: Дело, 2016. – 112 с.



11. Боброва, О. С. Настольная книга предпринимателя: практическое пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. – Москва: Юрайт, 2019. – 330 с.
12. Иванова, Р. М. История российского предпринимательства: учебное пособие для академического бакалавриата / Р. М. Иванова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2018. – 303 с.
13. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р. И. Бунеева. – Москва: Феникс, 2017. – 368 с.
14. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности / Д. И. Валигурский. – Москва: Дашков и Ко, 2018. – 330 с.
15. Василенко, И. А. Международные переговоры: учебник / И. А. Василенко. – Москва: Юрайт, 2018. – 90 с.
16. Вахрушина, М. А. Анализ финансовой отчетности: учебник. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система Znanium.com: [сайт], 2015. – URL: <http://znanium.com/go.php?id=505941> (дата обращения: 05.06.2020).
17. Вегнер-Козлова, Е. О. Экономико-правовые основы безопасности предприятий: учебное пособие / Е. О. Вегнер-Козлова. – Москва: Флинта; Изд-во Уральск. ун-та, 2016. – 100 с.
18. Виленский, А. В. Малый и средний бизнес в крупном мегаполисе / А. В. Виленский. – Москва: Изд. дом Междунар. ун-та в Москве, 2019. – 249 с.
19. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. – Москва: Высшая школа, 2018. – 166 с.
20. Голубева, Т. М. Основы предпринимательской деятельности / Т. М. Голубева. – Москва: Форум, 2017. – 272 с.
21. Нурғалиев, Р. Г. Формирование предпринимательства в современной России. Экономические аспекты / Р. Г. Нурғалиев. – Москва: Экономика, 2002. – 223 с.
22. Селезнева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие. – Текст: электронный / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – Москва: Юнити-Дана, 2015 // Университетская библиотека ONLINE: [сайт]. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=114703](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114703) (дата обращения: 14.06.2020).
23. Смирнова, Е. В. Анализ финансовой отчетности. – Текст: электронный / Е. В. Смирнова. – Оренбург: ОГУ, 2014 // Электронно-библиотечная система «Рукопт»: [сайт]. – URL: <https://lib.rucont.ru/efd/278652> (дата обращения: 26.05.2020).
24. Чернов, В. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебное пособие. – Текст: электронный // Университетская библиотека ONLINE: [сайт]. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436698](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436698) (дата обращения: 01.07.2020).
25. Королев, А. В. Экономика предприятий технического сервиса: учебное пособие / А. В. Королев. – Минск: БГАТУ, 2006. – 224 с.
26. Янковская, В. В. Планирование на предприятии: учебник / В. В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – С. 425.
27. Стазаева, И. В. Традиционные подходы к изучению этики бизнеса / И. В. Стазаева, Д. С. Блинные // Профессиональная ориентация: электронный

научный журнал. – 2019. – № 2. – С. 102–107 // Научная электронная библиотека eLibrary: [сайт]. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41804071\\_18747537.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41804071_18747537.pdf). (дата обращения: 22.06.2020).

28. Набока, Т. В. Экологический консьюмеризм как организованное движение потребителей в защиту своих прав / Т. В. Набока // Инновационная наука: международный научный журнал. – 2017. – №4. – С. 126–127.

29. Греченкова, О. Ю. История развития потребительского законодательства в Российской Федерации / О. Ю. Греченкова, В.А. Нелипа // Вестник магистратуры. – 2014. – №12-3(39). – С. 139–141.

30. Фромм, Э. Иметь или быть / Э. Фромм. – Москва: АСТ, 2000. – 448 с.

31. Мурзагалина, Г. М. Культура предпринимательства: понятие и сущность. – Текст: электронный / Г. М. Мурзагалина, 2018. – С. 248–249 // Научная электронная библиотека eLibrary: [сайт]. – URL [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35288081\\_57857491.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35288081_57857491.pdf) (дата обращения: 18.06.2020).