



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования**

**«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса» в г. Находке**

*Кафедра менеджмента и экономики*

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

*Основы предпринимательской деятельности*

Направление подготовки

**43.03.01 Сервис**

Профиль подготовки

**Социокультурный сервис**

**Форма обучения – очная**

**Находка 2016**

Составитель: докт. экон. наук кафедры МЭ Латкин А.П., ст. преподаватель кафедры МЭ Кравец А.В.

ФОС рассмотрен и принят на заседании кафедры менеджмента и экономики

Протокол заседания кафедры МЭ от 16.04.2011 г., протокол № 8

Редакция 2016 года, рассмотрена и утверждена на заседании кафедры МЭ от «07» июня 2016 г., протокол № 10.

Заведующий кафедрой Власова Власова Е.М.

# ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

*Основы предпринимательской деятельности*

Направление подготовки

**43.03.01 Сервис**

Профиль подготовки

**Социокультурный сервис**

1 Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

1.1 Перечень компетенций

Код компетенций	Формулировка компетенции
ПК-2	готовностью к планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства

1.2 Этапы формирования компетенций в процессе освоения программы

№ п/п	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Библиотечно-информационная компетентность	*	*	*
2	Предпринимательство и его роль в экономике	6	ПК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал
3	Формы и виды предпринимательской деятельности	6	ПК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал
4	Предпринимательская идея и ее выбор	6	ПК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал
5	Предпринимательская среда	6	ПК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал
6	Предпринимательский риск	6	ПК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой

				тестовый материал
7	Маркетинг – основной инструмент предпринимательства	6	ОК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал
8	Проектирование бизнес-модели	6	ОК-2	Задания для оценивания результатов обучения, типовые вопросы для самостоятельной работы по дисциплине, типовой тестовый материал

### 1.3 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Традиционная	Баллы	
Знает	историю развития предпринимательства в современных экономических отношениях Знает и оценивает социально-экономические условия осуществления предпринимательской деятельности; Знает особенности развития малого бизнеса	Отлично	Зачтено	91-100 теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
Умеет	Формулировать бизнес-идею. Использовать нормативно-правовые знания при осуществлении профессиональной деятельности. Создавать макет бизнес-плана создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов). Анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности			
Владеет	методами анализа предпринимательской среды			
Знает	историю развития предпринимательства в современных экономических отношениях Знает и оценивает социально-экономические условия	Хорошо	Зачтено	76-90 теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без

	осуществления предпринимательской деятельности; Знает особенности развития малого бизнеса				пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы
Умеет	Формулировать бизнес-идею. Использовать нормативно-правовые знания при осуществлении профессиональной деятельности. Создавать макет бизнес-плана создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов). Анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности				недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Владеет	методами анализа предпринимательской среды				
Знает	историю развития предпринимательства в современных экономических отношениях Знает и оценивает социально-экономические условия осуществления предпринимательской деятельности; Знает особенности развития малого бизнеса	Удовлетворительно	Зачено	61-75	теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
Умеет	Формулировать бизнес-идею. Использовать нормативно-правовые знания при осуществлении профессиональной деятельности. Создавать макет бизнес-плана создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов). Анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности				
Владеет	методами анализа предпринимательской среды				
Знает	историю развития предпринимательства в				
		Неу	Нез	0-40	теоретическое

	современных экономических отношениях Знает и оценивает социально-экономические условия осуществления предпринимательской деятельности; Знает особенности развития малого бизнеса			содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному
Умеет	Формулировать бизнес-идею. Использовать нормативно-правовые знания при осуществлении профессиональной деятельности. Создавать макет бизнес-плана создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов). Анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности			
Владеет	методами анализа предпринимательской среды			

## 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) студентов. В условиях рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания студента используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

### 3 Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

#### 3.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» - 18 - 20 баллов - ставится, если студент:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4» - 15 - 17 баллов - ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» - 14 - 10 баллов - ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» - 1 - 9 баллов - ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### 3.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования студентов

В завершении изучения каждой темы дисциплины проводится тестирование. Его можно провести как на компьютере, так и на бланке.

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом:

- правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 1 балл;
- правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или вставить верные термины – по 1 баллу за каждый верный ответ и 2 балла за безошибочно выполненное задание;

- правильное выполнение задания, где необходимо установить последовательность событий – 3 балла.

Оценка соответствует следующей шкале:

Оценка (стандартная)	Баллы	% правильных ответов
отлично	20	76-100
хорошо	15	51-75
удовлетворительно	10	25-50
неудовлетворительно	5	менее 25

### 3.3 Рекомендации по оцениванию результатов заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
20	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
15	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
10	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
5	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

### 3.4 Рекомендации по оцениванию рефератов

Написание реферата предполагает глубокое изучение обозначенной темы. Критерии оценки:

Оценка «отлично» – 10 баллов - выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – 9 - 5 баллов - основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – 4 - 1 баллов - имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – 0 баллов - тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## 4 Фонд оценочных средств для текущего контроля

### **Задания для оценивания результатов обучения в виде знаний, умений и владений**

#### **Типовые вопросы для самостоятельной работы по темам дисциплины**

1. Кто может быть субъектом предпринимательства?
2. Определите важнейшие черты предпринимательства.
3. Целью объединения юридических лиц является \_\_\_\_\_.
4. Производственное предпринимательство – это \_\_\_\_\_.
5. Финансовое предпринимательство – это \_\_\_\_\_.



6. Права коммандитистов.
7. Каков порядок распределения прибыли в кооперативе?
8. Кто первым ввел термин «предпринимательство»?
9. В чем состояла предпринимательская функция, по мнению Ж.-Б.Сэя?
10. Как определял предпринимательскую функцию Й.Шумпетер?
11. Что понимают под профессиональным владением бизнесом?
12. Как определяется предпринимательское администрирование?
13. В состав элементов предпринимательского администрирования входят \_\_\_\_\_.
14. Чем отличаются организационно-правовые формы предпринимательства?
15. В отношении каких организационно-правовых форм учредители не имеют ни обязательственных, ни имущественных прав?
16. Целями создания некоммерческих организаций являются \_\_\_\_\_.
17. В чем заключаются выгоды оффшорного бизнеса?
18. В чем заключаются преимущества малого бизнеса?
19. Каков состав документов, необходимых для регистрации юридического лица?
20. Что относится к исключительной компетенции собрания учредителей?
21. Каковы формы предпринимательства, базирующиеся на долевой собственности и ограниченной ответственности участников по обязательствам субъекта предпринимательства?
22. Количество членов некоммерческого партнерства не может быть меньше \_\_\_\_\_ чел.
23. В каких случаях в АО создается наблюдательный совет?
24. Кто управляет деятельностью товарищества на вере?
25. Кем назначается руководитель унитарного предприятия?
26. Мажоритарные акционеры – это акционеры, владеющие \_\_\_\_\_.
27. Как называется предприятие, созданное на базе федерального имущества?
28. Как соотносятся предпринимательская стратегия и тактика?
29. Что понимается под внутрифирменными предпринимательскими коммуникациями?
30. Как называется фирма, предоставляющая другой фирме комплекс исключительных прав?
31. Интрапренерством называется \_\_\_\_\_.
32. В каких формах может осуществляться разгосударствление предприятий в России?
33. С какого момента предприятие считается созданным?
34. Безвозмездная передача или продажа государственных предприятий в частные руки называется \_\_\_\_\_.
35. Приватизация в форме \_\_\_\_\_ открывает наибольшие возможности для рейдерства.
36. Что входит в состав собственного капитала предприятия?
37. Каким должно быть соотношение собственного и заемного капитала во вновь созданной фирме?
38. Что понимают под предпринимательской сетью?
39. Каковы характеристики транснациональной компании?
40. В каких случаях принимаются решения о принудительной ликвидации предприятия?
41. Каковы процедуры банкротства?

#### **Примерная тематика рефератов:**

1. История развития предпринимательства и особенности его эволюции в России
2. Проблемы развития торгового предпринимательства на современном этапе
3. Факторы внешней среды и оценка их влияния на предпринимательскую деятельность

4. Внутренняя предпринимательская среда и её роль в организации успешного бизнеса
5. Государственное регулирование предпринимательской деятельности
6. Организация деятельности малого предприятия в торговле
7. Государственная поддержка развития малого предпринимательства
8. Индивидуальное предпринимательство и особенности его развития
9. Правовые основы создания и функционирования малых предприятий
10. Формы налогообложения малого предпринимательства: преимущества и недостатки специальных налоговых режимов
11. Организация и развитие собственного дела
12. Лизинг как форма развития предпринимательства
13. Франчайзинг как прогрессивная форма развития предпринимательства в торговле
14. Прекращение предпринимательской деятельности и процедура ликвидации предпринимательской организации
15. Банкротство предприятий и их санация
16. Культура предпринимательства в торговле
17. Этика торгового предпринимательства
18. Формирование корпоративной культуры как залог успешного развития бизнеса
19. Инфраструктура бизнеса как среда его функционирования
20. Роль малых предприятий в ускорении инновационного процесса
21. Оценка инновационной сферы деятельности предприятий торговли
22. Влияние инноваций на деятельность торгового предприятия
23. Венчурные фирмы и их роль в ускорении инновационного развития торговых предприятий
24. Активизация инновационной деятельности в сфере торговли и оценка её результатов

#### **Примерные темы докладов**

1. Тенденции развития среды функционирования предприятия розничной торговли на рынке продовольственных товаров (другой рынок/товар).
2. Состояние и перспективы развития малого предпринимательства в регионе (стране, городе и т.п.).
3. Правовая среда создания и функционирования предприятия розничной торговли на рынке плодоовощной (алкогольной, фармацевтической и др.) продукции.
4. Особенности осуществления предпринимательской деятельности по оказанию услуг.
5. Методы оценки эффективности работы предприятия.
6. Оценка эффективности инноваций в предпринимательской деятельности.
7. Правовые основы прекращения предпринимательской организации.

#### **Примерные темы эссе:**

1. Могу ли я стать предпринимателем?
2. Предпринимательство в России
3. Интеграция в бизнесе – за и против
4. «Портрет» современного российского предпринимателя

#### **ТИПОВЫЕ КЕЙСЫ**

##### **Кейс №1**

##### **703 несовершеннолетних предпринимателя**

*Текст: Российская газета*

Сегодня в России в официальных бизнесменах числятся уже 703 несовершеннолетних в возрасте от 14 до 18 лет. Из них четверть справили пятнадцатилетие, а троем только-только исполнилось 14 лет.

### **Зверь в клетке**

Значит ли это, что среди подростков наблюдается бум на регистрацию? А до сих пор скептически настроенное взрослое деловое сообщество - предприниматели со стажем, юристы, экономисты, банкиры, в один голос твердившие, мол, новая норма закона - "пустая абстракция" - ошиблись в прогнозах? Ну не гуманное это дело - пускать несмышленишкой в клетку ко льву. Проверки, штрафы, взятки, обман, махинации, вымогательства, криминал - от этих специфических "особенностей" национального бизнеса впору взрослым-то сбежать... Вдобавок ко всему к кому детишки пойдут просить "стартовый капитал"? И, наконец, самое главное - кто из родителей отважится разделить финансовую ответственность со своей "крохой" за ее неудавшийся бизнес, возможные долги и судебные разборки? А согласно закону без заверенного у нотариуса родительского "благословения" путь несовершеннолетним в самостоятельный бизнес закрыт.

Теперь все умозрительные предположения позади. Так кто же он на самом деле, среднестатистический 15-летний бизнесмен, решивший наведаться ко льву в клетку?

### **От Урюпинска до Лангепаса**

Приблизительный портрет юного начинающего коммерсанта взялся нарисовать руководитель департамента регистрации и учета юридических и физических лиц МНС РФ Сергей Дуканов.

По его словам, это вполне уверенный в себе молодой человек. Он запросто приходит в налоговую инспекцию, знает, как вести разговор и какие требуются документы. Число юношей и девушек, желающих приобрести статус предпринимателя, примерно одинаково.

Как правило, живет "новый юный русский" в поселке городского типа или небольшом провинциальном городке численностью от 20 до 100 000 тысяч человек. География обширна - от Североморска и Урюпинска до Лангепаса, что в Ханты-Мансийском автономном округе. Чаще всего регистрируется в Курганской, Кировской, Кемеровской, Курской, Камчатской областях и Корякском автономном округе.

Чем занимаются подрастающие бизнесмены? Среди видов экономической деятельности, которые "прописывают" в заявлении на регистрацию, указывают "на всякий случай" все, какие только позволяет закон, - и посреднические услуги на рынке жилья и связи, и аренду грузового автотранспорта, и выращивание корнеплодов, и уборку помещений, и благоустройство территорий, и ремонтно-строительные работы, и изготовление печатных форм, и реализацию полиграфической продукции, и интернет-услуги. Другое дело, чем занимается на практике. Самый распространенный вид бизнеса сегодня - организация розничной торговли на продуктовых, вещевых рынках и в магазинах.

Что касается налоговой отчетности, то ее, по словам Дуканова, молодые люди сдают вовремя, а ошибок делают на удивление мало. В своих расчетах с государством используют в основном упрощенный порядок налогообложения или единый налог на вмененный доход. О средних объемах прибыли, которую указывают в квартальных налоговых декларациях, пока еще ничего сказать нельзя - отдельно подростковый сектор в МНС не анализировали.

Вот, пожалуй, все, что на данный момент пока известно государству о своих самых юных налогоплательщиках.

Между тем этот скупой среднестатистический портрет корреспондент "РГ" взялся дополнить индивидуальными штрихами, для чего связался с 15-летними коммерсантами и их родителями. Забегая вперед, скажу, что мои собеседники шли на разговор с одним условием, что их имена не будут разглашены. Как оказалось, их товарищи, знакомые в большинстве своем ни о чем таком не подозревают. Словом, подрастающее бизнес-поколение в силу некоторых причин вынуждено осваивать и азы конспирации.

### **Бизнес - на сололке**

Прежде всего выяснилось, что 90 процентов официально зарегистрированных в налоговых инспекциях подростков - "выходцы" из семей мелких предпринимателей или владельцев крупных фирм. А значит, находятся под надежным родительским крылом: и ни криминал, ни кабальные сделки, ни вредные налоговые инспектора, ни кровожадные проверяющие, ни отсутствие первоначального капитала им не грозит - соломка подстелена, с крыши не каплет. Другое дело, зачем дети рвутся на персональную бизнес-тропу. Мотивы разные. Кто-то, например, как 15-летний Антон из Ростовской области, с 10 лет горит желанием "работать самому".

- На все лето родители - они занимаются оптовой торговлей - оформили для меня патент на колхозном рынке, в Аксайте, - гордо рассказывает он, - теперь буду закупать и продавать фрукты, считать выручку, налоги освою. У меня большие планы. Хочу нефтяным бизнесом заняться. Но это не скоро. После школы поеду в Москву, в МГУ, поступать на экономический.

- Все правильно, - смеется мать Антона, - сын сам настоял, чтобы зарегистрироваться в налоговой инспекции. Мы и не возражали, пусть набирается опыта. Станет он нефтяным королем или нет - еще вопрос. Но надо же нам кому-то свое дело по наследству передавать!

Кто-то, как 16-летний Иван из Краснодарского края, - исходя из необходимости. То, чтобы подросток имел свидетельство на предпринимательскую деятельность, они решили с матерью. В последнее время она сильно болеет. Бойтся, что так можно бизнес потерять, а у нее три магазина, кофейня, пятнадцать человек коллектив, несколько сот тысяч рублей в обороте, - рассказывает Иван. - Поэтому мы подстраховались, - продолжает он. - Я уже два года ей помогаю: надо - еду в налоговую, надо - к поставщикам. За аренду плачу, ревизию могу сделать. Мне это нравится.

#### **Какой спрос с малолеток?**

У 14-летней "предпринимательницы" Татьяны из Саратовской области другой случай. На самом деле она бизнес просто ненавидит. Факт регистрации в качестве индивидуального предпринимателя скрывает даже от лучшей подруги, которая, по ее словам, может сказать: "Чего врешь, тебя просто мать заставила"...

- Я в этом году в медицинское училище поступила, - говорит Таня, - а на жаре или под дождем продавать вещи на базаре, мотаться за ними с мамой в Саратов не хочу. На базаре у нас воруют. Конкуренция большая...

Меня с моим вопросом, почему тогда регистрировалась предпринимателем, девушка отослала к маме. Мама встретила чуть не в штыки, а после моих долгих журналистских объяснений, мол, хочу как можно больше узнать правды о подростковом бизнесе, взорвалась:

- Какой бизнес?! Он если и нужен, то не детям, а их родителям-рыночникам или криминалу, который свои дела через малолеток прокручивает. Или фирмам, которые хотят налоги минимизировать. Вы же знаете, что сегодня большие фирмы выгодно "дробить" на индивидуальные предприятия. Вот подростков и регистрируют.

- А как же родители, которые у нотариуса доверенность должны заверить? Они что, сознательно собственных детей "подставляют"?

- Кто-то и за бутылку водки готов такую доверенность подписать. Есть одинокие матери. Есть вообще неработающие семьи, которым за это деньги обещают. Объясняют, что ничего страшного нет, дескать, с несовершеннолетних все равно никакого спросу. Неграмотные родители, вот и верят на слово.

- А вы-то свою дочь зачем отвели в бизнесмены?

Выясняется - тоже для пользы. Женщина решила вернуться на государственную службу, которая запрещает совмещать предпринимательскую деятельность. А оформив свидетельство о регистрации на 14-летнюю дочь, убила двух, даже трех зайцев сразу - устроилась на работу в местную налоговую инспекцию, сохранила маленький бизнес и "открыла" для дочки трудовой стаж.

**У меня что, мозгов нет?**

О том, есть ли в следующей истории еще какой подобный "душок" или нет, теперь уже даже не знаю, как думать.

- Я была против, чтобы Андрей шел в бизнес, - срывается на крик мать 16-летнего подростка из Красноярска, - но он поставил нам ультиматум: либо даете нотариальное согласие, либо получаю его через суд.

...К тому времени, как вышел закон, одиннадцатиклассник Андрей уже знал, что по Гражданскому кодексу в случае родительского несогласия может доказать в суде, что он эмансипированный, и получить таким образом разрешение для регистрации индивидуальным предпринимателем. Для этого надо представить в суд доказательства. Доказательства у Андрея были - ходатайство для суда готов был представить 35-летний владелец компьютерной фирмы, у которого Андрей год назад подрабатывал. Собственно, этот "бандюга", по словам матери, и взял Андрея в долю.

- Не слушайте ее, - обрывает мать Андрей, - все у меня нормально.

Как говорит Андрей, он на пару с Игорем (тот самый "бандюга") арендует в трех центральных магазинах Красноярска торговые точки, где продаются DVD-диски. "На точках" Андрей вообще не бывает. За ними следит Игорь. У Андрея другие функции - финансового менеджера.

- Квартальные расчеты по единому вмененному доходу делаю за 15 минут, - уверенно говорит он, - пенсионный налог - тоже просто. Я еще в 9 классе составлял для одной фирмы отчет по прибыли и бизнес-план. Мы экономику в школе проходили. Диски беру только лицензионные, с сертификатами. Работаю через уполномоченного дилера московской компьютерной фирмы. Позавчера подписал крупный договор на реализацию партии видеокассет...

- Да кто меня "кинет"? - слышу, как опять перекрикивается с матерью Андрей, - у меня что, мозгов нет?

#### **Кто там опять пищит?**

- А никто и не сомневается! - комментирует чувство уверенности Андрея председатель Орловского регионального отделения общественной организации предпринимателей "ОПОРА России" Марина Ивашина. Именно в этой региональной организации на протяжении двух лет пестовали в рамках проекта "Предприниматель следующего поколения" двести подобных Андрею мозговитых подростков, желающих попробовать себя в настоящем бизнесе. Ребята штудировали налоговое законодательство, экономическую и юридическую литературу, писали бизнес-планы с сумасшедшей рентабельностью в 400- 700 процентов, а главное, готовились претворить свои идеи на практике.

- На самом деле, - загорается энтузиазмом Ивашина, - у подростков столько нестандартных, свежих бизнес-решений, которые не только бы принесли пользу городу, но и реальные доходы. Несколько десятков тысяч рублей прибыли стоит идея трех 16-летних учащихся технического колледжа по созданию компьютерной биржи, интернет-сетей по обслуживанию целых микрорайонов. Весьма доходный бизнес по производству шампиньонов уже фактически получился у двух 15-летних школьников, но выхода "на внешний" рынок нет без законных на то оснований.

И тем не менее двести подростков в Орловской области так и не смогли зарегистрироваться в качестве предпринимателей? Не помог и "патронаж" общественного объединения. Почему?

Причин несколько. Как правило, считает Марина Ивашина, подростки с отличными задатками бизнесменов в процессе регистрации "ломаются" из-за отсутствия стартового капитала. Для того чтобы приступить к реальной деятельности, им как минимум надо авансом заплатить платежи по налогу на вмененный доход, не говоря уже о приобретении кассовых аппаратов, наличии помещений.

- Я не раз обращалась к губернатору, к депутатам, в органы местной власти, в фонд поддержки предпринимательства помочь в порядке эксперимента попробовать на практике

новую норму Закона о регистрации - выделить для нескольких ребят хотя бы пару подвалов под помещение, мини-кредиты до 10-15 тысяч рублей.

По словам Ивашиной, и для губернатора, и для депутатов, и для фонда поддержки предпринимательства ее голос остался "писком вопиющей в пустыне".

- А вот структуры другого толка 14-16-летними потенциальными бизнесменами уже активно интересуются, - добавляет Марина Ивашина, - с их помощью сегодня можно открывать расчетные счета в банках, обналачивать и отмывать "грязные" деньги, реализовывать "левые" товары, уходить от административной ответственности, в несколько раз сокращать налоги... Что же получается? Как считает Марина Ивашина, отпустив подростков на неизведанную дорогу бизнеса, государству пока не интересно даже взглянуть, что там происходит.

### **Кейс №2**

#### **Бизнес-план «Киндер-сюрприз»**

*Текст: Татьяна Ткачук,*

*журнал «Секрет фирмы» № 18 (105) 16.05.2005*

Детям нравится играть в бизнес. Компании, которые они создают, не могут конкурировать с фирмами взрослых. Однако зачастую они основаны на совершенно неожиданных и чрезвычайно перспективных идеях. «Секрет фирмы» представляет несколько наиболее интересных проектов детей-бизнесменов.

«Могу ли я в 14 лет учредить общество с ограниченной ответственностью?» «Как организовать бизнес на продажах акций?», «Должен ли я платить себе пенсионные отчисления в 14 лет?». Такими вопросами завалили сотрудников Орловского отделения «ОПОРЫ России», решивших организовать для подростков проект по обучению азам предпринимательства. За последний год, после вступления в силу закона, позволяющего 14-летним гражданам открывать свое дело, количество интересующихся такими вопросами выросло многократно.

Хотя трудности, с которыми сталкиваются все малые предприятия в России, нередко заставляют подростков отказываться от легализации собственного дела, желания проверить на практике свои предпринимательские способности у них не убавляется. Многие открывают компании при школах. Такая деятельность оформляется как учебная и в регистрации в налоговых и прочих органах не нуждается.

Проведенное экономической группой орловского отделения «ОПОРЫ» исследование предпринимательских предпочтений школьников показало, что в основном подростки предпочитают создавать бизнес в сфере услуг и торговли (35%), производства товаров народного потребления (25%), интернет-технологий (14%), в индустрии развлечений (12%), а некоторые занимаются ремонтно-строительными работами (10%). При этом, открывая свой бизнес, юные предприниматели стремятся не повторять взрослых, а создавать что-то новое. Чаще всего это бизнес, который взрослым просто не кажется привлекательным. «У отца одного из ребят была фирма по производству мебели, где оставалось много опилок, небольших кусочков дерева, - приводит пример руководитель орловского отделения „ОПОРЫ” Марина Ивашина. - Мальчик заметил, что в магазинах не хватает счетных палочек для первоклассников, кубиков и прочих предметов для обучения малышей, и занялся их изготовлением из отходов отцовского производства, для которого такой бизнес, естественно, не представлял особого интереса».

Однако у подростков нередко рождаются и совершенно нестандартные бизнес-идеи, способные заинтересовать даже крупные компании взрослого мира и приносить существенные прибыли. И тут самой серьезной проблемой становится незащищенность детских идей патентным правом. «Защита интеллектуальной собственности - вообще проблема в России, а тем более это проблема для детей, - соглашается руководитель организации „Достижения молодых” Евгений Велихов. - Они зачастую вообще не задумываются о том, что идеи нужно как-то охранять. В 1991 году московская школьная компания придумала продукт: брали простой черный хлеб, резали его, солили, сушили и

продавали. Получались всем известные сухарики, которые сегодня заполнили все магазины. Если бы у ребят был оформлен патент, они сегодня были бы, наверное, миллионерами». Однако дети, как правило, не задумываются о миллионах, начиная игру в бизнес. Им гораздо интереснее увидеть, что именно может получиться в результате этой игры.

«Мой пятилетний сын заявил, что тоже хочет стать генеральным директором, как папа, – рассказывает глава одной из московских фирм. – Только букву „р” он пока не выговаривает, поэтому с его слов это звучит несколько иначе. Мы теперь так его и называем: „гениальный” директор».

Еще не получив толком обязательных знаний школьной программы, миллионы детей в России подумывают об открытии собственного дела. А сотни тысяч уже давно им занимаются. И всерьез готовы доказывать, что качества, присущие им и отсутствующие у многих представителей взрослого поколения, позволяют им создавать компании, основанные на свежих и нестандартных идеях.

Когда три года назад старшеклассники нижегородской школы №186 при поддержке международной организации «Достижения молодых» открывали при школе первую в России страховую компанию, которая страхует не риски, а успех, многие сомневались, что она сможет долго просуществовать. Тем не менее детская компания под названием «Формула успеха» работает и по сей день и приносит своим владельцам хоть и небольшой, но стабильный доход.

«Сначала у нас был другой президент, и компания действовала не так активно. Но с этого года мы избрали нового президента – Маковееву Яну, и у нас началась активная деятельность. За этот год мы открыли новое направление – репетиторство. То есть тем, кто застраховался у нас, мы можем предоставлять услуги репетитора», – описывает последние события в жизни компании «Формула успеха» 16-летняя заместитель директора Татьяна Французова.

Суть же основной услуги, оказываемой компанией, заключается в следующем. «К нам приходят учащиеся и вносят любую страховую сумму по желанию (она варьируется от 10 до 200 рублей, но в среднем составляет около 30–50 рублей), – поясняет Татьяна Французова. – Мы высчитываем его средний балл за прошлую четверть. Например, он у него был 3,5. По окончании следующей четверти снова высчитываем. Если балл увеличился, то за каждые 0,1 балла ученик получает 10% от своей страховой суммы. В дополнение к процентам мы возвращаем и сам взнос. Если балл ухудшается, мы ему ничего не отдаем. А если остается прежним, он получает обратно свои деньги». На сегодняшний день у «Формулы успеха» 170 клиентов. Из них страховые премии получили около 55%. Остальные либо вернули внесенные суммы страховок, либо потеряли деньги, принеся фирме прибыль.

Получить заработанные деньги школьники-совладельцы смогут лишь в конце мая. Такое решение было принято на собрании акционеров компании. Правда, поскольку фирма основана в рамках программы «Достижения молодых» по экономическому образованию учеников и представляет собой учебную компанию, а не настоящую, то нынешний ее менеджмент, окончив школу, не сможет продолжать бизнес и передаст компанию новым владельцам – ученикам младших классов.

Правда, по словам Татьяны Французовой, опыт ее и других сотрудников «Формулы успеха» может пригодиться им в будущем. Уже две российские страховые компании – «Ингосстрах» и «Гута-Страхование» – предложили команде юных предпринимателей заняться «взрослым» страхованием школьников (в основном от несчастных случаев).

#### **Истории успеха: Дети многое могут, только об этом забывают взрослые.**

Подростковое предпринимательство в развитых странах мира уже давно стало обычным явлением. Например, в Австралии из 1,7 млн частных компаний около 50 тыс. (как самостоятельных, так и входящих в состав более крупных предприятий) управляются молодыми людьми в возрасте от 15 до 24 лет. А в США не менее 27% учащихся старших классов школы изучают основы бизнеса и экономики, открывая в процессе учебы собственные компании. И среди них есть уже миллионеры.

Американский подросток Энди Литински основал свою первую компанию JNL Ventures, Inc. в 13 лет. Стартовый капитал предприятия составлял \$500. Фирма предоставляла индивидуальным и корпоративным клиентам пакеты услуг в области развлечений. Уже через два года у Энди работало около 30 человек, а прибыль выражалась шестизначными числами. Часть своих доходов Энди потратил на образование в Гарварде, но не доучился. За месяц до получения диплома Энди ушел из университета, чтобы работать у Дональда Трампа, который оценил его менеджерские способности и взял его в свою компанию The Trump Organization на пост менеджера проекта.

А 26-летний Рубен Сингх, имеющий почти десятилетний опыт работы в бизнесе, наемным менеджером становиться не собирается. Два года назад он попал в Книгу рекордов Гиннеса как самый молодой миллионер Великобритании, добившийся успеха своими силами. Свой первый бизнес по продаже модных аксессуаров он начал в возрасте 17 лет. Подросток сам придумал брэнд 4U2NV (если произнести вслух, то получается for you to envy – «вам на зависть»). Бизнес оказался настолько успешным, что Рубену приходилось открывать новые магазины в среднем раз в две недели. Стремительный рост был приостановлен на три месяца, когда нужно было сдавать выпускные экзамены в школе. В 2000 году он продал этот бизнес и основал новую компанию Reuben Singh Group. Сегодня в нее входит 11 фирм, занимающихся недвижимостью, финансовыми операциями, строительством и розничной торговлей, а оборот холдинга превышает \$100 млн. Теперь молодой бизнесмен, по его собственным словам, намерен осуществить амбициозную цель: стать миллиардером прежде, чем ему исполнится 30 лет, побив тем самым рекорд Билла Гейтса.

### **Кейс №3**

#### **Без году магнат**

*Еще не окончив школу, Джозеф Коэн создал бизнес с ежегодной выручкой в \$2 млн*

Как и любой 14-летний мальчишка, Джозеф Коэн с нетерпением ждал дня, когда родители на неделю уедут в командировку. Но он воспользовался отсутствием старших не для того, чтобы устроить вечеринку или опустошить отцовский бар. Вместо этого Джозеф арендовал у транспортной компании грузовичок и отправился на Манхэттен, где приобрел рождественские украшения, игрушки и гирлянды на \$3000 — эти деньги он скопил, подрабатывая в магазине отца. Весь товар Джозеф тут же выставил на продажу через интернет-сайт, который назвал в честь «флагмана» семейного бизнеса Коэнов — магазина хозяйственных товаров Polsteins в квартале Бей-Ридж (Бруклин, Нью-Йорк). К торговле все было готово заранее. За \$100 в месяц подросток открыл в онлайн-службе Yahoo! Store счет, чтобы принимать интернет-платежи от заказчиков. Нескольким рекламным агентствам Джозеф поручил предлагать пользователям интернета, запросившим в сети «рождественские гирлянды», ссылку на Polsteins.com. За каждого посетителя, пришедшего на сайт по такой ссылке, Коэн должен был платить от 10 до 50 центов.

К возвращению родителей из командировки Джозеф удвоил начальный капитал и закупил новую партию товара. «Я решил все проверить в отсутствие старших, чтобы у них не было возможности отговорить меня от этой затеи», — рассказывает Коэн. Всего несколькими неделями раньше Эдди, отец мальчика, задал отпрыску хорошую трепку. Джозеф тогда купил на распродаже телевизионный ресивер высокой четкости по оптовой цене \$825 и тут же перепродал его через интернет за \$1000 — приняв к оплате поддельную, как потом выяснилось, кредитку.

С тех пор минуло три года. В 2004 финансовом году, который завершился 31 октября, Коэн, 17-летний школьник, продал через интернет различный товар на \$1,9 млн, заработав \$425-000 (до уплаты налогов). Свой бизнес Джозеф ведет абсолютно самостоятельно, хотя, конечно, отец разрешил сыну закупать товар у своих поставщиков по оптовым ценам. В свою очередь сайт Джозефа призывает пользователей посещать «офлайновые» торговые точки Эдди Коэна в Бруклине — так сын помогает отцу продавать товары на дополнительные \$250-000 в-год.



Если вы хотите повидаться с Джозефом, то искать юного бизнесмена следует в его офисе-складе в Бей-Ридж. Он бывает здесь каждый будний день с 15.00 до 18.30, управляя своей командой, в которую входят кладовщики, экспедиторы, упаковщики, вэб-дизайнер и бухгалтер. Джозеф признается, что в случае необходимости прогуливает школу — якобы «по болезни». «Только маме об этом не говорите», — просит он.

Откуда у парня такая страсть к коммерции? Наверное, все же есть что-то особенное в атмосфере этого района Бруклина (здесь живет самая большая за пределами Израиля община евреев-сефардов, особенно много выходцев из Сирии), давшего жизнь таким компаниям, как Jordache Jeans, Nobody Beats the Wiz (сеть розничных магазинов электроники), Duane Reade (крупнейшая в Нью-Йорке сеть аптек) и Children's Place Retail Stores (магазины детских товаров). Родители Джозефа переехали в Бруклин в 1960-е годы. Тогда у них не было ничего, кроме желания много и упорно работать. Со временем им удалось купить скобяную лавку в Ньюарке, штат Нью-Джерси, а потом Коэны открыли хозяйственный магазин уже в самом Бруклине. Отправляясь на работу, родители всегда брали маленького Джозефа с собой, и к восьми годам мальчик уже сидел за кассой. Чтобы никто не мог обмануть юного кассира, папа с мамой научили его выкрикивать на весь зал номиналы купюр, которыми расплачивались покупатели. Чуть позже мальчик занялся оформлением витрин и консультированием покупателей. А потом, как видим, Коэны-старшие потеряли ценного работника, затеявшего собственное дело.

Вскоре после удачного старта с рождественскими игрушками Джозеф выставил на своем сайте танцующего Пиноккио. За куклу, работающую от батареек, юный предприниматель просил \$50. Заказы не заставили себя ждать, игрушку купили более 1000 человек. Потом Джозеф увидел в «Вечернем шоу с Джейм Ленно» мультфильм про хомяка — мастера кунг-фу. Мягкую игрушку за \$10, изображающую этого анимационного героя, купили уже 2000 человек. За первые 14 месяцев Джозеф продал товара на \$270-000.

Но летом, когда Джозефу исполнилось 15 лет, бизнес на некоторое время отошел для него на второй план. «Наверное, я тогда был еще совсем ребенком, — пожимает плечами Джозеф. — Я очень захотел в летний туристический лагерь». Все шесть недель, пока Джозеф путешествовал по Америке, посетители Polsteins.com заваливали интернет-магазин заказами на 15-метровые садовые шланги по цене \$20 за штуку — «хит сезона», как сообщала первая страница сайта.

Вернувшись из лагеря, Джозеф закупил шлангов на \$30-000 и бросился выполнять просроченные заказы. Но шланги оказались бракованными, и-посылки с товаром возвращались обратно. И это были еще цветочки: онлайн-рекламные службы выставили юному бизнесмену счет на \$43-000 — уж слишком много пользователей «кликнули» на заманчивое словосочетание «садовый шланг», пока хозяин сайта наслаждался детством. «Сколько было шума! — вспоминает Коэн. — Отец гонял меня по всему дому, обзывая беспечным и безответственным юнцом». Юнец свернул всю рекламу, договорился с экспедиторской компанией UPS о скидках на оберточную бумагу, посылочные коробки и доставку. Следующие три месяца Джозеф почти не спал по ночам, усердно пополняя ассортимент своего виртуального магазина.

Совершенно неожиданно новым бестселлером стали стеклянные банки. Когда-то их можно было купить в любом хозяйственном магазине США, но теперь банки стали редкостью — товар дешевый, а торговать им хлопотно. Джозеф приступил к продаже стеклотары как раз в преддверии сбора фруктов и овощей. Наборы для домашнего консервирования (банки, крышки, закаточная машинка, пароварка, кулинарная книга) по \$50 за три месяца принесли ему прибыль, достаточную, чтобы раздать все долги. Polsteins.com и сейчас является крупнейшим оптовым закупщиком компании Ball&Kerr, производящей товары для домашнего консервирования.

Но ассортимент Джозефа Коэна с тех пор значительно расширился: на Polsteins.com можно найти самые разные вещи, от 5-метровой рулетки за 99 центов до энергетических напитков Red Bull, от постельного белья до электрорубанков фирмы Porter-Cable за \$230.

Интересно «бродить» среди развалов этого барахла, подбор которого не поддается никакой логике. И что с того, что Amazon.com продает тот же рубанок за \$170, прилагая к заказу еще и бесплатный набор запчастей стоимостью \$20?

Действительно, многие товары попадают на Polsteins.com случайно. В один из выходных по дороге в Нью-Джерси к Коэнам заехал их старый друг Мартин Вайнгорт, владелец компании Berta 67 Corp., производителя домашней утвари и кухонных механизмов. В разговоре с Джозефом Мартин похвастался, что с утра успел продать 12 машин для приготовления эспрессо. Джозеф в ответ предложил пари, заявив, что сумеет за неделю продать 100 кофе-машин, — и в итоге продал гораздо больше. Теперь Вайнгорт поставляет Джозефу по льготным ценам все виды товаров, производимых Berta 67.

А в прошлом году юный предприниматель сам стал производителем. К тому времени Джозеф уже имел опыт успешной торговли снегоуборочными машинами фирмы Того — на Polsteins.com было продано более 2000 этих устройств, по виду напоминающих «зимний вариант» газонокосилки. Оценив потенциал товара, Джозеф склонил к партнерству отца и мужа сестры; компаньоны инвестировали по \$167-000 в производство «электролопат» в Китае. Темно-синие нержавеющие снегоочистители из алюминия и пластика, получившие фирменное название Snow Joe, поступят в продажу по цене \$119 зимой 2005–2006 годов. Джозеф уже нашел дистрибьютора для своего товара, Snow Joe будут продавать как через интернет, так и в хозяйственных магазинах по всей Америке.

Что дальше? Мать Джозефа упорно настаивает на том, что он должен поступить в колледж. У Джозефа эта тема не вызывает особого энтузиазма. «Нужно заниматься тем, что тебе нравится», — уверен он.

#### **Кейс №4**

#### **Ростуризм**

В начале августа 1998 г. Государственным комитетом России по физкультуре, спорту и туризму с целью реализации государственной политической деятельности в сфере туризма была учреждена АНО «Ростуризм».

Для того, чтобы привлечь иностранных граждан в страну, «Ростуризм» ведет работу по организации за рубежом сети российских национальных туристических офисов, представляющих интересы Российской Федерации в сфере туризма. Для выполнения этих задач «Ростуризм», будучи государственной некоммерческой организацией, тесно сотрудничает с министерствами, ведомствами, а еще другими государственными и общественными организациями Российской Федерации.

По роду своей деятельности «Ростуризм» решает конкретные задачи по организации и обеспечению деловых выездов российских делегаций за психологический барьер для проведения переговоров, участия в работе международных выставок, ярмарок, конференций и в других мероприятиях, а еще по приему иностранных делегаций хоть какого уровня в Российской Федерации. Перспектива развития туризма в Российской Федерации получила новый оборот.

Между АНО «Ростуризм» и Министерством экономического развития и торговли подписан договор о совместной работе, согласно с которым «Ростуризм» работает в непосредственном взаимодействии с этим ведомством и под его патронажем реализует ряд постоянных проектов и программ в области социального туризма, направленных на перспективное развитие туристической индустрии Российской Федерации.

Корпорация открыла свои представительства в ряде зарубежных государств, таких как Венгрия, Хорватия, Египет, ОАЭ и др. Эти представительства с успехом работают в тесном контакте с посольствами, консульствами и торговыми представительствами Российской Федерации. Внутри страны «Ростуризм» объединяет деятельность нескольких туроператорских фирм Столицы России и прочих регионов Российской Федерации.

В процессе своей деятельности корпорация «Ростуризм» участвовала в многообещающих направлениях развития туризма в Российской Федерации в ряде крупномасштабных проектов и программ, которые проводились под эгидой Администрации

президента РФ, министерств и ведомств Российской Федерации, международных общественных организаций.

#### **Кейс №5**

#### **"Нестле" в России**

"Нестле" - крупнейшая в мире компания-производитель продуктов питания. Кредо "Нестле" - делать жизнь лучше, предлагая потребителям только качественные и полноценные продукты. Группа "Нестле" История 'Нестле' уходит корнями в 1866 год. Именно в этом году Генри Нестле, решив побороть детскую смертность, изобрел Farine Lactee - первую в мире молочную смесь для грудных детей - и приступил к ее производству. С тех пор ассортимент продукции "Нестле" постоянно расширяется, и в настоящее время насчитывает свыше 8000 торговых марок продуктов питания, которые знают потребители на всех пяти континентах. Среди производителей продуктов питания 'Нестле' отличается наибольшими в мире объемами инвестиций в научные исследования и технические разработки. Такое внимание к НИОКР отражает стремление 'Нестле' производить продукцию, которая не только обладает хорошими вкусовыми качествами и красиво оформлена, но и полезна для здоровья. Основное направление деятельности 'Нестле' связано с производством продуктов питания.

Кроме этого, компания 'Нестле' владеет акциями предприятий парфюмерно-косметической и фармацевтической промышленности. Сегодня "Нестле" является крупнейшим производителем продуктов питания в мире, 8-ой по счету крупнейшей компанией в Европе, а также 31-ой по счету крупнейшей компанией в мире. В группе 'Нестле' работают около 230000 человек, 'Нестле' принадлежат 468 фабрик и промышленных предприятий в 84 странах мира. В 2001 году общий объем продаж группы "Нестле" достиг 84,7 миллиардов швейцарских франков.

Отношения 'Нестле' с Россией имеют давнюю историю. Компания поставляла свою продукцию в Россию уже в конце XIX века, когда петербургский торговец Александр Венцель подписал эксклюзивный контракт с Генри Нестле на поставку молочной продукции на территории Российской Империи. Новый этап наступил в начале 90-х годов XX века, когда "Нестле" создала сеть импортеров и дистрибьюторов, которые стали активно развивать продажи основных торговых марок 'Нестле', включая "Нескафе" и "Несквик". В апреле 1995 года 'Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A.' открыло свое представительство в Москве. Год спустя ООО 'Нестле Фуд' стала полноценной российской компанией, организовав сеть собственных складов и наладив систему сбыта и маркетинга для продвижения продукции на рынке. Сегодня, 'Нестле' является лидером российского рынка кофе, рынка шоколадных изделий, рынка продуктов детского питания и рынка мороженого.

"Нестле" является одной из сильнейших компаний и усиливает свое присутствие на рынках кулинарной продукции и карамели. Многолетний успех 'Нестле' на российском рынке был достигнут благодаря ряду факторов. В первую очередь, 'Нестле' укрепила свои позиции и расширила свое присутствие в России за счет инвестиций в местное производство и промышленную инфраструктуру, активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития национальной сети сбыта. Три торговые марки 'Нестле' - 'Нескафе' (в 1998, 2000 и 2002 годах), 'Магги' (в 1999 и 2001 годах) и 'Россия' (в 2002 году) были удостоены почетной награды 'Народная Марка', что стало свидетельством необычайно высокой популярности этих продуктов у российских потребителей. Деятельность 'Нестле' в России была также высоко оценена ведущими представителями индустрии и экспертами.

В 1998 году Американская Торговая Палата в России объявила 'Нестле' 'Компанией года' за ее приверженность российскому рынку, производственный рост и узнаваемость продукции. Торговые марки компании регулярно удостоиваются наград престижного конкурса 'Брэнд Года/EFFIE' - национальной профессиональной награды в области эффективного маркетинга и рекламы. В 2002 году торговые марки 'Россия', 'Нескафе Голд', 'Магги' и 'Золотая Марка' были в очередной раз номинированы и получили золотые и серебряные награды и названы 'Брэндом Года' в своих категориях.

Стратегия компании "Нестле" во всем мире заключается в осуществлении долгосрочных инвестиций. В рамках этой стратегии компания активно вкладывает средства в местное производство, разработку продуктов, отвечающих российским вкусам и традициям, а также использует местное сырье и компоненты. В России "Нестле" имеет десять производств, в которые компания осуществляет постоянные инвестиции. Таким образом, "Нестле" соединяет международный опыт и лидерство в пищевой индустрии с потребностями и вкусами потребителей.

В начале 1995 года "Нестле" приобрела контрольный пакет акций кондитерской фабрики "Россия" в Самаре, выпускающую шоколад и другую кондитерскую продукцию. С тех пор компания сделала большие капиталовложения в техническое оснащение и промышленное переоборудование фабрики. Инвестиции компании позволили наладить местное производство батончиков "Nuts" и шоколада "Нестле Классик", ранее импортируемых в Россию, а также знаменитого во всем мире шоколадного напитка "Несквик".

В 2001 году ОАО "Кондитерское объединение 'Россия'" приступила к производству микса "Нескафе 3 в 1". Другое важное капиталовложение "Нестле" в России - это приобретение в июне 1996 года контрольного пакета акций ООО "Нестле Жуковское мороженое". Были осуществлены инвестиции в установку нового современного оборудования, которое позволяет производить традиционное российское мороженое под новыми торговыми марками, такими как пломбир '48 копеек', эскимо 'Кимо', 'Розочка', 'Снегурочка'.

В январе 1998 года "Нестле" приобрела контрольный пакет акций двух кондитерских фабрик - АО "Алтай" в Барнауле и АО "Камская" в Перми, которые выпускают шоколадные конфеты, карамель и печенье. "Нестле" продолжает осуществлять инвестиции в обе фабрики, приводя их производственные мощности и инфраструктуру в соответствие с международными стандартами компании. В июне 1998 года в группу предприятий "Нестле" вошло ОАО "Хладопродукт" в Тимашевске Краснодарского края. Эта фабрика мороженого дополняет мощности по производству мороженого "Нестле" в городе Жуковский. В июне 2001 года, на ОАО "Хладопродукт" была запущена в производство первая в России линия по расфасовке растворимого кофе Нескафе. В конце 1999 года "Нестле" расширила производственные мощности своей фабрики в городе Жуковский, приступив к производству кулинарной продукции под торговой маркой "Магги", в том числе, бульонные кубики, супы быстрого приготовления и майонез "Магги". Дочерние компании "Нестле" также развивают местное производство. Компания "Сириал Патнерс Уорлд Уайд" - совместное предприятие "Нестле" и "Дженерал Милс" - в 2001 г. приобрела фабрику и наладила производство по выпуску сухих завтраков в Перми. Компания "Нестле Пурина ПетКер" наладила в России упаковочное производство кормов для домашних животных.

В июле 2002 года "Нестле Уотерс" приобрела хорошо известную в России торговую марку "Святой источник" с производством в г. Кострома, а уже в феврале 2003 года - компанию "Чистая Вода", ведущего поставщика бутилированной воды на дом и в офисы в России. Стратегия "Нестле" направлена не только на укрепление и модернизацию производственных инфраструктур фабрик и внедрение новых технологий в производство. Компания также стремится быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами. Кроме того, "Нестле" вкладывает большие средства в обучение и повышение квалификации сотрудников, передавая им международный опыт компании и научно-технические знания. Общий объем инвестиций Общие инвестиции "Нестле" в производство и развитие дистрибьюторской сети в России на 31 декабря 2002 г. составили более 240 миллионов долларов США. Количество сотрудников Общее число постоянных сотрудников компании в России - около 5500 человек.

21.05.2004 в отеле «Метрополь» в торжественной обстановке состоялась церемония вручения Награды Альфа-Банка и Института Лаудера Школы Бизнеса Уортон (США) «За заслуги в области иностранных инвестиций в России — 2004» компании Нестле (Nestlé).

Награду Петр Авен, Президент Альфа-Банка, вручил Ларсу Олофссону (Lars Olofsson), исполнительному вице-президенту Нестле (Nestlé S.A.).

Открывая церемонию, Петр Авен отметил: «Мы хотели создать механизм, с помощью которого могли бы привлечь внимание к насущной необходимости прямых иностранных инвестиций в российскую экономику. Россия получает огромную пользу от прямых иностранных инвестиций не только в экономическом смысле, но и в плане социального и институционального развития экономики».

Награда «За заслуги в области иностранных инвестиций в России» традиционно вручается под патронажем Министерства иностранных дел РФ. В своем выступлении министр иностранных дел России Сергей Лавров подчеркнул, что Россия является государством, открытым не только для иностранных инвестиций, но и для более тесного сотрудничества с любыми финансово-экономическими институтами, чему немало будет способствовать вступление России в ВТО.

«Привлечение инвестиций — один из важных приоритетов российской внешней политики. В последние годы в этом направлении сделано немало. Улучшена законодательная база, существенно оздоровилась экономическая ситуация в стране, и это способствовало притоку капиталов», — сказал Сергей Лавров. Кроме того, министр иностранных дел также отметил, что привлечение иностранных инвестиций имеет значение и в свете задачи правительства по повышению конкурентоспособности российских предприятий и экономики в целом.

#### **Кейс №6**

#### **Преимущества и недостатки российских оффшоров.**

*Александр Умнов*

#### **Российские и зарубежные оффшоры: что лучше?**

Многие российские предприниматели не желают связываться с иностранными оффшорами. И не из-за того, что это дорого и сложно. В последнее время значительно усилился контроль за сделками с участием оффшорных компаний. И даже если российские уполномоченные органы не увидят в вашей сделке ничего криминального, соответствующий «сигнал» может поступить к ним из-за рубежа. Например, от какого-нибудь контролирующего органа иностранного государства. Поэтому в качестве посредников отечественные бизнесмены все чаще стали использовать российские фирмы, зарегистрированные в свободных экономических зонах (например, в Калмыкии или на Алтае).

Строго говоря, такие компании не являются оффшорными. С точки зрения закона они ведут свою деятельность наравне с другими юридическими лицами. Просто в отличие от последних льготные компании освобождены от уплаты местных налогов. Что же касается классических зарубежных оф-фшоров, то фирмы, зарегистрированные в таких юрисдикциях, как Остров Мэн, Гибралтар, Панама и т.д., не платят вообще никаких налогов. Однако и в СМН, и среди предпринимателей прочно закрепилось такое понятие, как «российский оффшор». Поэтому в данной статье мы будем условно называть низконалоговые российские компании оффшорными.

Специфика бизнеса и преследуемые им цели определяют выбор, какую компанию предпочесть: иностранную оффшорную или российскую низконалоговую. Вот факторы, которые необходимо учитывать.

1. Российская компания, зарегистрированная в свободной экономической зоне, хоть и настораживает контролирующие органы, но все-таки не вызывает столько подозрений, как зарубежные оффшорные фирмы. Любая сделка отечественной организации с иностранным оффшором может стать поводом для проверок со стороны ИМНС. Кроме того, недавно был принят Закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем», который существенно снизил привлекательность иностранных оффшоров.

2. Российская льготная компания вправе пользоваться заключенными нашей страной соглашениями об устранении двойного налогообложения и другими международными льготами, установленными для отечественных фирм. Обычный зарубежный оффшор этого преимущества лишен. Так, российская льготная компания учредив свое представительство в любой стране, с которой у России имеются налоговые соглашения (например, в США), будет платить налоги только в РФ, причем по льготной ставке. При этом сохраняется гласный характер бизнеса (в схеме отсутствуют оффшорные фирмы, зарегистрированные в регионах с плохой репутацией, таких как Барбадос, Багамы и Невис).

3. Если иностранная компания не встала на учет в налоговом органе России и не получила там ИНН, то российский контрагент при перечислении какого-либо дохода в ее пользу обязан удержать и перечислить в бюджет налог на доходы иностранных юридических лиц и НДС. Кроме того, на некоторые виды доходов инофирм взимается дополнительный налог «у источника». Используя российские льготные компании, можно существенно сэкономить, поскольку для них ставка налога на прибыль снижена, а кредитные и страховые схемы позволяют списывать на затраты значительную часть доходов.

4. Российский оффшор более доступен территориально. Отсутствует языковой барьер. Как и за рубежом, в нашей стране существует налаженный сервис по регистрации и обслуживанию («сопровождению») льготных компаний со стороны специализированных фирм, многие из которых связаны с представителями местной администрации. Кроме того, льготная компания регистрируется и действует в соответствии с российским законодательством. А оно для наших предпринимателей гораздо проще и понятнее, чем законодательство иностранных оффшорных зон. Поэтому при использовании отечественных фирм меньше шансов допустить роковую ошибку или оказаться обманутым. А если это все-таки произойдет, то легче разыскать и возратить похищенное или (при необходимости) защитить свои права в суде.

5. Если российские юридические лица или граждане являются собственниками иностранных компаний, им гарантировано повышенное внимание со стороны органов налогового и валютного контроля. Например, Закон РФ «О валютном регулировании и валютном контроле» регламентирует для юридических лиц порядок владения ценными бумагами в других странах. Чтобы стать владельцем акций иностранных компаний или открыть счет в зарубежных банках, требуется разрешение ЦБ РФ. Процедура его получения чрезвычайно сложна, и лишь немногим из тех, кто решил легализовать зарубежную собственность, удалось добиться положительного результата. Поэтому в большинстве случаев иностранная компания регистрируется на номиналов. Российский собственник (либо его доверенное лицо) назначается руководителем или на какую-то другую должность и действует по доверенности. Но и в этом случае реальные собственники сталкиваются с проблемами. Например, являясь гражданами России, они обязаны декларировать и платить налоги со своей зарплаты.

6. В отличие от зарубежного российский оффшор представляет куда меньший интерес и для органов государственной безопасности, и для иностранных, и для международных контролирующих организаций. Ведь речь идет лишь о распределении финансовых потоков внутри России, а не о перекачке денег через границы. Хотя, несомненно, некоторые предприниматели, задумывая и осуществляя какие-то операции с участием низконалоговой компании, преследуют криминальные цели.

7. В отличие от договоров с участием российских льготных компаний внешнеэкономические контракты, непременно участником которых является иностранный оффшор, в соответствии с п.п.3 п.2 ст.40 НК РФ считаются самостоятельным основанием для проведения налоговых проверок относительно правильности применения цен (в рамках борьбы с трансфертным ценообразованием и утечкой капиталов). Если налоговый инспектор решит, что стоимость товаров (работ или услуг), указанная в контракте, более чем на 20% отклоняется от рыночной, то он вправе доначислить налоги и пени исходя из рыночных цен.

Все вышесказанное отнюдь не означает, что для наших предпринимателей российские низконалоговые компании гораздо выгоднее, чем иностранные оффшоры. Это далеко не так. При проведении целого ряда операций (например, связанных с международной торговлей, ввозом/вывозом капитала) использование иностранных оффшорных фирм куда более эффективно.

### **Когда нужен российский оффшор**

Имейте в виду, что далеко не всегда удается с выгодой использовать российские низконалоговые предприятия. Например, практически бесполезна льготная компания, которая на территории высоконалогового региона занимается продажей товаров в розницу либо оказывает бытовые или коммунальные услуги.

Но оффшорная фирма часто незаменима в финансовых и торговых схемах (например, при межрегиональной или международной оптовой торговле) или в качестве компании, владеющей дорогостоящим имуществом. Такие схемы наиболее просты в исполнении и позволяют лучшим образом обеспечить законность ваших операций. Если же ваш основной бизнес — оказание услуг, производство, строительство или добыча полезных ископаемых, тут уже требуются более сложные индивидуальные схемы. Но в любом случае их оформление и исполнение должно находиться под постоянным жестким контролем со стороны юридической службы предприятия.

### **Преимущества льготных компаний перед обычными**

Как уже говорилось выше, с точки зрения российского законодательства правовой статус фирм, зарегистрированных в неоф-ффшорных (высоконалоговых) и низконалоговых регионах одинаков. Посмотрим, в чем же преимущества льготных компаний.

1. Льготная компания на законных основаниях платит меньше налогов, чем обычные юридические лица. Последние часто достигают «экономии», применяя полулегальные и нелегальные схемы ухода от налогообложения. С использованием льготных компаний достигается оптимальное соотношение цена–риск–налоговая выгода.

В свободных экономических зонах для инвесторов установлены пониженные ставки местных налогов. Вместо них уплачивается фиксированный ежеквартальный сбор. Например, квартальные взносы в Республике Алтай составляют 40 МРОТ (4 тыс. руб.), в калмыцкой оффшорной зоне инвестиционный взнос рассчитывается как 25% от величины сэкономленных налогов, но не менее 10 тыс. руб. в квартал.

2. В связи с тем, что количество компаний, зарегистрированных в российских «налоговых гаванях», велико, проверки со стороны местных налоговиков обычно сводятся лишь к формальным процедурам. Конечно, при условии, что фирмы своевременно и полностью выполняют свои обязательства по внесению инвестиционных взносов и у них нет серьезных нарушений в процессе сдачи налоговой отчетности. Практика показывает, что плановые проверки, как правило, редки и проводятся камерально (без выезда на место деятельности компании). Да и в целом отношение должностных лиц местных ИМНС к подопечным налогоплательщикам более терпимое и лояльное, чем в высоконалоговых регионах.

Тем не менее существует вероятность, что налоговые и иные контролирующие органы, например центральные или из других регионов, захотят проверить деятельность льготной компании. Такое желание может быть вызвано необходимостью провести встречную проверку или же поступившими сведениями, что какая-то оффшорная компания фактически ведет свою основную деятельность на территории высоконалогового региона. Но такие проверки всегда сопряжены с большими организационными и финансовыми затратами для проверяющих. Ведь обычно для регистрации низконалоговых компаний предприниматели выбирают зоны, достаточно удаленные от тех регионов, где проходит их основная деятельность. Именно поэтому вероятность подобных проверок не велика. Конечно, если речь идет об обычной проверке и при условии, что к вашей компании нет серьезных претензий.

Кстати, профильные отраслевые контролирующие органы (например, здравоохранения и др.), чьи подразделения находятся на территории «льготных регионов», как, впрочем, и фискальные органы, не слишком досаждают проверками своим подопечным.

3. Относительная конфиденциальность (анонимность) владения и места деятельности, которую обеспечивают калмыцкие или алтайские низконалоговые компании. Однако при регистрации и использовании такой фирмы не следует забывать об определенных мерах предосторожности.

4. Если умело пользоваться преимуществами низконалоговой компании, можно легко избежать неблагоприятных последствий, которыми грозит вывод основных активов остальных предприятий из-под бремени высокого налогообложения. Некоторые недобросовестные предприниматели используют низконалоговые компании как собственный универсальный механизм, позволяющий проводить различные финансовые операции, не прибегая к услугам сторонних лиц. Тем самым они снижают вероятность утечки информации о вашем бизнесе.

5. Легкость и относительная дешевизна лицензирования, получения таможенных откреплений, регистрации ККМ, автотранспорта и т.д., вызванные прежде всего лояльностью соответствующих региональных государственных органов.

6. Отсутствие во многих случаях дополнительных отраслевых ограничений в региональном законодательстве (например, ре-гулирования цен в фармацевти-ческой деятельности).

7. Предприниматели нередко идут на определенный риск, используя в качестве посредников для проведения сомнительных (с точки зрения закона) сделок фирмы–однодневки. Но при помощи низконалоговых компаний можно совершенно легально добиться существенной экономии средств. Особенно когда для проведения тех или иных операций требуется относительно длительное функционирование посреднической фирмы.

8. Секретарские компании, которые занимаются сервисным обслуживанием оффшорных фирм, помогают в решении большей части текущих проблем. Эти компании будут представлять ваши интересы на местах и обеспечат удобный режим работы, когда у собственника или его представителя отпадет необходимость постоянно выезжать в низконалоговый регион для решения незначительных проблем. Например, эти компании могут сдавать за вас отчетность в МНС и фонды. Секретарские услуги стоят около 250 долл. в квартал.

### **Как хранятся секреты оффшора**

Обычно центр управления и контроля оффшорной компании находится за пределами высоконалоговых российских регионов. А для ее функционирования достаточно наличия формальных атрибутов — владельцев, директоров, устава, банковского счета, комплекта регистрационных документов. По адресу, указанному в документах о регистрации как местонахождение низконалоговой фирмы, ее офиса, как

правило, нет. Но этот адрес обслуживают специализированные агентства, которые по договору оказывают секретарские услуги и принимают почту, пересылая ее затем владельцам компании. По законодательству низконалоговых регионов, компания–инвестор фактически может работать где угодно вне территории этой зоны. Отчетность в ИМНС сдается через секретарскую фирму. При этом представители ИМНС даже могут и не знать о реальном местоположении инвестора. Если, конечно, сам инвестор им об этом не скажет.

Кроме усилий самих собственников российских оффшоров, о сохранности конфиденциальной информации об их деятельности позаботились и местные законодатели. Например, в п.1 ст.12 Закона Республики Алтай «О совершенствовании правовой и экономической основ функционирования Эколого-экономического региона “Алтай”» закреплена следующая норма: «Государственные органы и организации Республики Алтай, а также их должностные лица не вправе разглашать какую-либо информацию об участниках ЭЭР “Алтай”, пользующихся налоговыми льготами в соответствии с настоящим Законом, за исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством Российской Федерации».



Что самое удивительное, такие нормы действительно работают. Местные власти и организации не боятся вступать в конфликт с расположенными в других субъектах Федерации контролирующими органами, когда те инициируют проверку деятельности какой-то компании и запрашивают, например, в Калмыкии необходимые материалы.

Скрывать реальное местонахождение льготных компаний позволяет и законодательство регионов, создавших у себя льготный налоговый режим для внешних инвесторов. В соответствии с ним фирма–инвестор может, а иногда даже должна вести деятельность за пределами льготной зоны (т.е. на территории высоконалогового региона). При этом налоговые органы, расположенные по месту регистрации такой «оффшорной компании», практически никогда не знают о ее реальном местонахождении. Что же касается посреднических услуг, оптовой торговли, лизинга, сдачи имущества в аренду и т.д., то компании, занимающиеся такой деятельностью, могут вообще обойтись без офиса, аренды и большого штата на территории высоконалогового региона и, сдавая отчетность, например, в Калмыкии, не иметь никаких признаков ее ведения, скажем, в Саратове.

Таким образом, грамотная организация бизнеса позволяет существенно минимизировать риск налоговой проверки (выездной, плановой, внеплановой или встречной) со стороны калмыцкой налоговой инспекции.

С гораздо большей вероятностью такую проверку стоит ожидать со стороны фискальных органов высоконалогового региона.

#### **Основные источники информации о льготной компании**

Юридический адрес предприятия–льготника. В лучшем случае там находится лишь секретарская фирма, обслуживающая льготную компанию. Первая, как правило, поддерживает связь с клиентом по почте, телефону, модему или факсу. (Агентства, дорожащие репутацией, информацию о своих клиентах стараются хранить в строгом секрете.)

Место жительства учредителя. На этот адрес ИМНС может высылать различные письма и предписания. (Чтобы свести свои риски к минимуму, многие локализуют сведения о сотрудниках, работающих в льготной компании. Поэтому не удивляйтесь, если выяснится, что ее собственник и директор одно и то же лицо, а других сотрудников просто нет. Бывает, что этот человек по месту прописки не проживает, а значит, получить от него какую-то информацию налоговый орган не сможет.)

Банки, в которых открыты счета оффшорной компании. Поэтому в работе с банками многие предпочитают использовать систему «банк–клиент». В этом случае направлять в банк представителя фирмы не требуется, а значит, локализуются возможные источники получения информации об оффшорной компании и ее представителях. Кроме того, банк может стать поставщиком данных об отправителях и получателях денежных средств со

счета льготной фирмы, а также о характере ее хозяйственной деятельности (достаточно заглянуть в графу «основание платежа», в экземпляры внешнеэкономических контрактов и т.д.). Конечно, вся эта информация не раскрывает реального местонахождения оффшорной компании (а значит, и места ее деятельности), однако позволяет выйти на контрагентов.

Когда низконалоговая компания пользуется банковским счетом в другом регионе, может возникнуть следующая проблема. Банк, обслуживающий ее по системе «банк–клиент», принимая поручения на перевод денежных средств, пересылая выписки по счетам и т.д., иногда фиксирует IP-адрес компьютера и расположение его сегмента, а также номер телефона, с которого идет управление банковским счетом по модему. И хотя такие действия маловероятны, в принципе есть шанс, что данным способом налоговикам удастся раскрыть местонахождение лица (или его рабочего места), управляющего банковским счетом.

Многие вместо стационарного телефона предпочитают использовать мобильный, зарегистрированный на представителя льготной компании\*. Однако при желании можно определить, из какого региона делались конкретные звонки с этого телефона. Если все они идут, например, из московского региона, у налоговых органов возникнут справедливые подозрения, что лицо, управляющее счетом, постоянно находится в Москве и имеет там стационарное рабочее место. Вот тогда-то неприятности и не заставят себя ждать.

Чтобы снизить риск, нужно заключить договор поручения, в соответствии с которым поверенный (фирма, зарегистрированная в высоконалоговом регионе) будет управлять счетом доверителя (льготной компании) с территории своего региона.

Если же платежные поручения привозит в банк курьер, необходимо определить его взаимоотношения с низконалоговой компанией.

Налоговая проверка контрагентов компании. ИМНС высоконалоговых регионов в процессе проведения проверок контрагентов льготных фирм всегда имеют доступ к их первичным бухгалтерским документам. Благодаря этому налоговикам удастся получить сведения о характере и суммах сделок льготного предприятия с этим контрагентом, о должностных лицах, которые от имени льготной компании подписали документы, о почтовых адресах и иных реквизитах, указанных в договорах, и т.д. Конечно, всей этой информации обычно недостаточно для того, чтобы определить реальное местонахождение оффшорной компании (ее документы могут перевозиться в чемодане из города в город, а стационарных рабочих мест, вполне вероятно, вообще нет).

Валютный, таможенный, отраслевой и иные виды контроля. Эти виды контроля настолько многообразны, что риски, связанные с ними, необходимо изучать применительно к конкретному виду деятельности льготного предприятия.

### **Трансфертное ценообразование в налоговых схемах**

Под трансфертным ценообразованием понимают способ установления цен в сделках между взаимозависимыми фирмами. При этом они могут быть как необычно низкими, так и высокими. Такое ценообразование является одним из самых распространенных способов минимизации налогов. Им пользуются как крупные промышленные и торговые компании, так и малые предприятия. Схемы трансфертного ценообразования предельно просты.

Например, московская фирма занимается посреднической деятельностью: приобретает товар у российского завода–производителя (или импортирует) и перепродает потребителям. Здесь еще нет трансфертных цен, а налогообложение максимально. Собственник компании, проанализировав возможные варианты минимизации налогов, решает использовать для формирования трансфертных цен российские низконалоговые предприятия (кстати, что касается иностранных оффшоров, то во внешнеэкономических сделках схема выглядит аналогично). Для этого он регистрирует, скажем, в калмыцкой зоне экономического благоприятствования льготную компанию, привлекая в качестве учредителя и директора некое номинальное лицо. Так удастся частично скрыть связь с московской компанией, ее собственниками и руководителями. В этом случае льготная фирма предстанет перед контролирующими органами в качестве независимого контрагента, т.е. лица, не

аффилированного с московской компанией. Затем низконалоговое предприятие по договорам с производителями (импортерами) закупает товар по цене, которую условно можно назвать «себестоимость плюс один рубль». На этот товар оно «накручивает» максимальную наценку и продает московской компании. Последняя перепродает товар потребителям с минимальной наценкой. В итоге в отчетности московской компании — мизерная прибыль, а вся разница оседает на счетах льготной фирмы и облагается налогами по пониженным ставкам, либо в связи с особенностями калмыцкого налогового контроля в упрощенном порядке используется фактическим владельцем льготной фирмы в иных финансовых схемах.

Практикуется и обратная схема, когда посредник участвует в закупках сырья, материалов, оборудования и т.д. Приобретая товар по рыночной (или даже заниженной) цене, посредник затем перепродает его заводу–производителю с максимальной наценкой. Результат тот же: вся прибыль — у посредника, налоговые платежи промышленного предприятия за счет завышенной себестоимости оказываются минимальны.

Льготная фирма в полном объеме должна выплачивать налоги с фонда оплаты труда (отчисления во все страховые фонды). Впрочем, оформлять работников в штат низконалоговой компании, как правило, нецелесообразно. Именно поэтому единственным штатным работником зачастую оказывается директор. Бухгалтерские и прочие услуги можно получать по договору с другим юридическим лицом

#### **Кейс №7**

##### **Петросоюз**

Промышленная группа (ПГ) «Петросоюз», до 2001 г. — «Петроимпорт», была образована в 1997 г. За несколько лет ПГ «Петросоюз» превратилась в основного российского производителя майонеза и растительно-жировых средств и заняла второе место среди изготовителей кетчупов после торговой марки «Балтимор». В портфеле компании находятся 17 торговых марок в 6 товарных группах. На принадлежащих ПГ «Петросоюз» семи самых мощных производственных комплексах в отрасли, расположенных в России, Украине и Узбекистане, выпускается более 160 наименований товаров, которые экспортируются в 13 стран ближнего и дальнего зарубежья. Более того, в скором времени «Петросоюз» планирует ввести в эксплуатацию новый завод по производству кетчупа в Ленинградской области.

В этом году ПГ «Петросоюз» намерена создать в России совместное предприятие с крупным западным производителем продуктов питания. Данное решение продиктовано стремлением объединить накопленный «Петросоюзом» опыт работы на российском рынке со знаниями и финансовыми ресурсами серьезных зарубежных игроков.

Быстрое и динамичное развитие ПГ «Петросоюз», увеличение объемов ее производства и обострение конкуренции на российском масложировом рынке стало основной причиной, обусловившей возникновение планов создания СП. В связи с этим возникла необходимость использовать опыт зарубежных фирм в управлении крупными компаниями, а также привлечь значительные средства и современные технологии.

Создание ПГ «Петросоюз» совместного предприятия с крупной западной компанией позволит ей в ближайшие несколько лет сохранить абсолютное лидерство в производстве средств, увеличить отрыв от конкурентов в производстве майонезов и перейти со второй на первую позицию в изготовлении кетчупов. При этом предполагается развивать уже существующие бренды: «Моя семья», «Мечта хозяйки», «Пикадор», «Деревенское» и другие, а также создавать новые и расширять ассортимент в частности за счет замороженных полуфабрикатов.

**Источник:** Южнов А. Секрет фирмы. 2005. № 7. 21 февр.

#### **Кейс №8**

##### **Малый бизнес**

В середине XX в. большинство экономистов в своих прогнозах предсказывали, что будущее развитие национальных экономик Европы зависит только от крупных фирм. Так как

размер считался необходимым условием получения выгоды от эффекта экономии на масштабе производства, для выхода на мировые рынки, а также для того, чтобы не отставать от изменений экономической конъюнктуры и внедрять передовые технологии. Эти прогнозы подтвердились: в Европе действительно возросло господство крупных компаний. Но уже в 1970-х годах тенденции развития начали меняться. Крупные фирмы рационализировали свою Деятельность путем реструктуризации, привлечения субподрядчиков, выделения мелких и средних компаний из головного предприятия. В результате в странах Европейского Союза количество людей, имеющих собственный бизнес, выросло с 29 млн в 1972-м до 45 млн в 1998 г.

С течением времени крупный бизнес становится все более зависимым от малых и средних предприятий (МСП). Ведь крупные компании действуют через широкую сеть производителей и субподрядчиков в виде МСП, расположенных по всей территории ЕС. Данная система позволяет крупному бизнесу встраивать стабильные производственные отношения, объединяя тысячи МСП. Создание таких Производственных сетей привело к тому, что между первоначально не связанными между собой отраслями стали возникать хозяйственные связи. Например, МСП, производящие одежду, зависимы от качества, доступности и цены на синтетическое волокно, производимое химической промышленностью.

На сегодняшний день МП и МСП составляют основу социально-экономической модели ЕС. Они стали стимулом развития конкуренции в европейской экономике, заставляют крупные компании улучшать эффективность и внедрять новые технологии. Предприятия малого и среднего бизнеса служат источником создания новых рабочих мест, тем самым оказывают заметное влияние на уровень занятости в ЕС. Экономике с большим числом МСП легко приспосабливаются к изменениям спроса и предложения, ведь эти предприятия гибче, чем крупные компании. Они также эффективнее внедряют инновационные идеи в свой бизнес, внося вклад в их распространение в экономике в целом.

Для того чтобы стимулировать развитие малого и среднего предпринимательства, Европейской комиссией был предпринят ряд мер по устранению административных препятствий. Были внесены коррективы в условия финансирования: достижение прозрачности платежных систем и создание Европейской ассоциации фондов взаимных гарантий для малого бизнеса. Был изменен бюджетно-финансовый подход: освобождение мельчайших предприятий от уплаты НДС, устранение двойного налогообложения для зарубежных дочерних предприятий.

Европейская политика в сфере стимулирования малого и среднего бизнеса осуществляется на двух уровнях: через деятельность стран и через программы, реализуемые под эгидой ЕС. Мероприятия по поддержке малого бизнеса финансируются из фондов ЕС. Так, в рамках программ 2000—2006 гг. предусмотрено выделение 16 млрд евро для поддержки проектов, связанных с МСП.

Другим фактором, определяющим политику поддержки МСП в ЕС, стала Европейская хартия для малых предприятий. В этом документе главы государств и правительств, так же, как и Европейская Комиссия, признают большой потенциал малых предприятий, особенно когда речь идет о предоставлении новых услуг, создании новых рабочих мест и усилении социально-экономического развития регионов. Они также подчеркивают важность развития духа предпринимательства и создания благоприятных условий для повторных попыток создания собственного дела даже в случае прежних неудач. Признается важность таких ценностей, как профессионализм, надежность и гибкость в новых экономических условиях. Таким образом, основой регулирования и содействия развитию мелкого и среднего предпринимательства стало создание для него режима наибольшего благоприятствования; содержанием — создание государственными структурами экономических и правовых условий и стимулов его успешного развития, а также вложения в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях; целью

системы регулирования и оказания содействия развитию малого и среднего предпринимательства в ЕС является сбалансирование интересов государства и бизнеса.

В российской экономике МСП играют не менее важную роль. В 2004 г. в России зарегистрировано 946 тыс. малых предприятий. В среднем в России на одну тысячу человек приходится 7 малых предприятий, в Европе — 35. Доля М<sup>^</sup> в ВВП сегодня составляет 10-12 %, а в ЕС — 50-60 %. В сфере малого предпринимательства работает до 19% занятого населения страны, в Европе — до 70 %. ОД" ко сопоставлять данные о развитии российского малого бизнеса с данными развитых стран неправильно, так как российские критерии отнесения предприятий к малому бизнесу не сопоставимы с зарубежными. Кроме того, огромная часть малого бизнеса в России остается неучтенной: так, до 50 % малого бизнеса, работающего в торговле, находится «в тени».

Поддержка МСП важна для государства с точки зрения развития экономики, роста конкурентоспособности, создания новых рабочих мест, социальной стабильности и сокращения уровня бедности. Поэтому Министерство экономического развития (МЭРТ) пытается строить свою работу по поддержке МСП таким образом, чтобы стимулировать граждан к занятию предпринимательской деятельностью, способствовать увеличению общего количества малых предприятий, увеличению численности занятых в этом секторе, увеличению вклада малых предприятий в ВВП и уплате ими налогов. Основными методами решения этого вопроса являются формирование нормативно-правовой базы, финансирование за счет средств федерального бюджета проектов по поддержке предпринимательства.

МЭРТ занимается устранением таких проблем, как: нестабильность налогового законодательства, высокая налоговая нагрузка, нехватка собственных финансовых средств для развития бизнеса, недостаток площадей, высокие ставки арендной платы и нестабильность условий аренды, недостаточный платежеспособный спрос на товары и услуги МСП, сложности с получением банковского кредита.

Малые предприниматели считают, что основной проблемой для них являются административные барьеры. Так как нормативная основа не способна жестко регулировать вмешательство в деятельность частных предпринимателей проверяющих инстанций, а судебная система не в состоянии защитить интересы малого бизнеса при нарушении их государственными чиновниками. Еще одной преградой на пути развития МСП является проблема с получением банковских кредитов. В частности, отсутствует ликвидный залог, кроме того, стоимость кредитов для малого бизнеса остается слишком высокой.

Перспективным способом финансовой поддержки МСП МЭРТ считает микрофинансирование малых предприятий, прежде всего кредитование потребительских кооперативов. Средняя сумма микрокредита, по его словам, сегодня составляет 1 тысячу долларов, минимальная сумма — 17 долл. Решение о выдаче микрокредита принимается за 2—5 дней. Объем невозвратов таких кредитов составляет 0,5—1 %. Кроме того, такой вид кредитования способен учитывать в качестве залогов то, что банки не учитывают.

Другим эффективным способом поддержки МЭРТ считает создание бизнес-инкубаторов. Здесь речь идет о том, чтобы совместно с регионами создать бизнес-инкубаторы площадью 1,5 тыс. кв. м и необходимым финансированием около 18 млн руб. на один инкубатор. Однако смысл бизнес-инкубатора должен заключаться во временности пребывания. Предприниматель не может находиться в нем сколь угодно долго и на одинаковых условиях. Идея, которая будет реализована в некоторых регионах, состоит в том, чтобы передавать офисные помещения в 20—40 кв. м на юридическое лицо в аренду на 3 года с прогрессивной арендной ставкой. Первый год арендная ставка может составлять 50 % от рыночной стоимости, а к третьему году она становится рыночной ставкой, после чего Договор аренды прекращается. Предполагается, что федеральное правительство и региональные власти будут участвовать в такого рода проектах из расчета 50 % на 50 % расходных средств с дальнейшим снижением доли государства.

Государство занимается совершенствованием налогового законодательства. Готовится предложение, которое касается расширения состава расходов, Которые

учитываются при уменьшении налоговой базы при уплате налога по упрощённой системе. В частности, туда предполагается включить расходы на обязательную сертификацию, расходы на проведение обязательной оценки объектов, платежи за предоставление информации о зарегистрированных правах, расходы на изготовление документов.

**Тематика деловых игр:**

1. Разработка предпринимательской идеи, и её обоснование.
2. Разработка инновационной идеи для бизнеса.

**Ситуационные задачи:**

1. Разработка этического кодекса. Руководство ООО «Экопрод» считает, что уровень культуры работы с клиентами находится на низком уровне. Руководство считает, что основной причиной является отсутствие этического кодекса работы с клиентами. Ваша группа выступает в качестве консультантов. Помогите руководству предприятия разработать этический кодекс ООО «Экопрод».

2. Перерегистрация предприятия. Малое предприятие по масштабам перестал соответствовать критериям «малое предприятие». Владельцы решили перерегистрировать предприятие как ООО «Вино» для функционирования на рынке алкогольных напитков. Вашей группе поручена разработка программы по выходу из создавшейся ситуации.

**5 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

ФОС для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине предназначен для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяет определить качество усвоения изученного материала.

Подготовка студента к прохождению промежуточной аттестации осуществляется в период лекционных и семинарских занятий, а также во внеаудиторные часы в рамках самостоятельной работы. Во время самостоятельной подготовки студент пользуется конспектами лекций, основной и дополнительной литературой по дисциплине

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у студентов по дисциплине является – зачет.

**ТИПОВЫЕ ВОРОСЫ К ЗАЧЁТУ:**

1. Определение сущности предпринимательской деятельности
2. Место предпринимателей в структуре общества
3. Виды предпринимательской деятельности
4. Предприниматель как основной субъект предпринимательской активности
5. Особенности субъектов предпринимательского процесса
6. Среда как объект предпринимательской деятельности
7. Концепция предпринимательства. Функции и типы предпринимательской деятельности.
8. Основные этапы организации предпринимательства.
9. Предпринимательство как явление и как процесс
10. Классификация предпринимательства
11. Организационно-правовые условия предпринимательской деятельности в РФ
12. Внешняя предпринимательская среда
13. Внутренняя предпринимательская среда
14. Роли государства по отношению к предпринимателю: «тормоз», «наблюдатель», «ускоритель».
15. Физические лица — субъекты предпринимательства.
16. Юридические лица — субъекты предпринимательства
17. Порядок государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя
18. Государственная регистрация юридического лица.

19. Сложные объединения предприятий.
  20. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.
  21. Общее понятие о предпринимательском капитале
  22. Источники формирования предпринимательского капитала
  23. Оценка стоимости капитала
  24. Налоговое обеспечение предпринимательской деятельности
  25. Аренда и арендные отношения. Правовые основы аренды. Виды аренды.
- Понятие инвестиций и капитальных вложений. Способы инвестирования
26. Предпринимательский проект и его структура
  27. Методы финансовой оценки предпринимательских проектов
  28. Содержание бизнес-плана: основные положения, порядок разработки.
  29. Кредитование предприятий: сущность и принципы.
  30. Банкротство предприятий: сущность, пути реализации.
  31. Виды бизнес-планов и их назначение:
  32. Структура бизнес – плана инвестиционного проекта.
  33. Структура бизнес-плана развития коммерческой организации на год.
  34. Содержание и задачи бизнес-плана развития
  35. Содержание раздела бизнес – плана «Резюме»
  36. Содержание раздела бизнес – плана «Характеристика предприятия и стратегия его развития»
37. Содержание раздела бизнес – плана «Описание продукции (услуги)». Понятие конкурентоспособности товара и методы ее оценки: прямые и косвенные. Планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности товара.
  38. Анализ рынков сбыта в бизнес-плане: направления анализа, методы и описание.
  39. Характеристика покупателей в разделе бизнес – плана «Анализ рынков сбыта»
  40. Анализ деятельности конкурентов в разделе бизнес – плана «Анализ рынков сбыта»
  41. Порядок проведения SWOT-анализа в разделе бизнес – плана «Анализ рынков сбыта»
  42. Сущность стратегии развития организации. Определение целей организации: области постановки целей, требования к целям. Стратегические направления развития организации.
  43. Направления и методы проведения маркетингового анализа
  44. Содержание и последовательность разработки стратегии маркетинга в бизнес-плане. Состав стратегии маркетинга: базовые стратегии и стратегии по комплексу маркетинга
  45. Планирование объемов продаж в натуральном и стоимостном выражении. Методы планирования.
  46. Содержание и разработка раздела бизнес-плана «Производственный план»
  47. Разработка программы производства и реализации продукции
  48. Планирование материально-технического обеспечения в производственном плане.
  49. Планирование затрат на производство и реализацию продукции в производственном плане.
  50. Порядок проведения маркетингового анализа в разделе бизнес – плана «План маркетинга»
  51. Состав и содержание стратегии маркетинга в бизнес-плане предприятия.
  52. Назначение расчета потока денежных средств. Источники притока и направления оттока денежных средств. Расчет накопительного остатка денежных средств и его интерпретация.

53. Цель и структура раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации». Особенности прогноза прибыли от реализации проекта на действующем предприятии.

54. Дисконтирование потоков наличности: сущность и методы. Понятие коэффициента дисконтирования, методы расчета ставки дисконтирования (нормы дисконта).

55. Инвестиционный план, его содержание и порядок разработки

56. Содержание раздела бизнес – плана «Организационный план»

57. Оценка рисков и страхование в бизнес-плане

58. Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта и их экономическая интерпретация.

59. Назначение и порядок составления финансового документа «Расчет чистой прибыли от реализации продукции»

60. Назначение и порядок составления финансового документа «Расчет потока денежных средств»

61. Состав и порядок расчета финансовых показателей инвестиционного проекта

62. Состав и порядок расчета показателей оценки эффективности инвестиций

63. Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия на основе анализа и прогноза уровня безубыточности.

64. Расчет показателя «внутренняя норма доходности» и интерпретация его значения

65. Расчет срока окупаемости проекта, экономическая оценка его значений.

66. Понятие риска и виды рисков. Этапы управления рисками.

67. Метод анализа рисков – анализ чувствительности проекта. Показатели чувствительности проекта, порядок расчета.

68. Методы управления рисками: уклонения от рисков, локализации, диверсификации, компенсации.

### **Типовой тестовый материал по дисциплине**

#### **Тест №1**

**1. Кто впервые ввел в оборот понятия: «предприниматель» и «предпринимательство»?**

- 1) Адам Смит
- 2) Дэвид Риккардо
- 3) Ричард Кантильон
- 4) Алан Маршал
- 5) Поль Самуэльсон
- 6) Карл Маркс

**2. Виды внутренней торговли в средневековой Руси:**

- 1) Ярмарочная
- 2) «Хожалая»
- 3) Базарная
- 4) Все вышеперечисленное

**3. Развитию, каких отраслей промышленности в первую очередь способствовал Петр I?**

- 1) Деревообработки
- 2) Металлургического производства
- 3) Судостроения
- 4) Горного дела.
- 5) Свечного и мыловаренного производства

**4. Какие объединения купцов получили наибольшее распространение в 13-14 веках?**



- 1) Складников
- 2) Торговых людей суконной сотни
- 3) Вокруг храма
- 4) Торговых людей гостиной сотни

**5. Какие льготы были предоставлены частным предпринимателям в 18 веке?**

- 1) Обеспечение гарантированными государственными заказами
- 2) Освобождение от государственной службы
- 3) Беспроцентные ссуды
- 4) Предоставление временных льгот от податей и пошлин
- 5) Все вышеперечисленное

**Тест №2**

**1. Какие из перечисленных факторов не относятся к факторам внешней предпринимательской среды?**

- 1) Экономическая среда
- 2) Политическая среда
- 3) Правовая среда
- 4) Потребительская среда
- 5) Культурная среда
- 6) Демографическая среда
- 7) Маркетинговая среда
- 8) Институциональная среда

**2. Что такое экономическая среда?**

- 1) Совокупность факторов, влияющих на покупательскую способность потребителей и структуру потребления.
- 2) Закономерности изменения структуры расходов семей и отдельных личностей в зависимости от уровня их доходов.
- 3) Силы, способствующие созданию новых технологий, благодаря которым возникают новые товары и маркетинговые возможности.

**3. Наличие и разнообразие институтов, с помощью которых предприятие осуществляет предпринимательскую деятельность:**

- 1) Экономическая среда
- 2) Социальная среда
- 3) Культурная среда
- 4) Институциональная среда
- 5) Демографическая среда

**4. Укажите фактор, не являющийся составной частью микросреды**

- 1) Поставщики
- 2) Конкуренты
- 3) Контактные аудитории
- 4) Научно-технический прогресс
- 5) Клиенты

**5. Внутренняя предпринимательская среда – это:**

- 1) Совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации
- 2) Функциональные подразделения предприятия
- 3) Система отношений между сотрудниками предприятия

## Тема №3

### 1. Какая организационно-правовая форма юридического лица предусматривает обязательное личное трудовое участие членов в производственной деятельности:

- 1) Общество с ограниченной ответственностью
- 2) Закрытое акционерное общество
- 3) Производственный кооператив
- 4) Открытое акционерное общество

### 2. Какую ответственность несут члены товарищества на вере по его обязательствам?

- 1) Полные товарищи и коммандитисты несут полную ответственность.
- 2) Полные товарищи и коммандитисты несут ответственность в пределах своего вклада.
- 3) Полные товарищи несут полную ответственность по делам товарищества, как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а коммандитисты – в пределах вклада в имущество товарищества.

### 3. Что является отличительной чертой индивидуального предпринимателя?

- 1) Имущественная ответственность лишь в пределах внесенного пая.
- 2) Ответственность по обязательствам всем принадлежащим имуществом.
- 3) Обязательность представления устава предприятия.
- 4) Обязательность внесения вклада на расчетный счет.

### 4. К коммерческим организациям не относятся:

- 1) Религиозные организации
- 2) Хозяйственные общества
- 3) Производственные кооперативы
- 4) Потребительские кооперативы

#### *Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»*

«Зачтено» - Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.

«Не зачтено» - Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины.

В ответе не используется научная терминология. Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками. Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины. Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач. Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.

Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Отказ от ответа или отсутствие ответа.

6 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### а) основная литература

Предпринимательство: учебник [Электронный ресурс] / А.Н. Романов, В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк, В.А. Швандар, О.В. Антонова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 700 с.  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116987>

**Рудич, Л.И. Предпринимательская и инновационная деятельность в сфере культуры и искусства: учебное пособие [Электронный ресурс] / Л.И. Рудич. - Кемерово : КемГУКИ, 2013. - 209 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227897>**

1. Бронникова, Т.С.Маркетинг: теория, методика, практика: для бакалавров / Т.С. Бронникова. - Изд.4-е. - 2013, М.: КноРус.

2. Маркетинг услуг: Уч. / Т.А. Тультаев. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 208 с.

3. Платонова Н.А. Маркетинг в сервисе / Под ред. Платоновой Н.А. (1-е изд.) учеб. пособие 2012

#### **б) дополнительная литература**

**Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский .— 4-е изд. — М.: ИТК "Дашков и К", 2013 .**

**<http://www.rucont.ru/efd/217363?cldren=0>**

1. Виханский О.С. Менеджмент: Уч. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5 изд. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с.

2. Абабков Ю.Н. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; ред.: Е.И. Богданов. - 2012, М.: ИНФРА-М - (Высшее образование).

3. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма :Уч.пос./С.С.Скобкин М:Магистр:ИНФРА-М, 2013

4. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу : уч.пос. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков. - изд. 4. – 2013.

5. Виноградова Т.В. Технологии продаж турпродукта (1-е изд.) учебник – 2012.

6. Магомедов Ш. Ш. Маркетинговые исследования товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 296 с.

**7 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **Полнотекстовые базы данных**

Национальный цифровой ресурс Руконт. Режим доступа [<http://www.rucont.ru/>].

Университетская библиотека он-лайн. Режим доступа [<http://www.biblioclub.ru/>]