



Ю.С. Лебединская  
Ю.В. Балдина

# ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие



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

---

**Ю.С. Лебединская  
Ю.В. Балдина**

# **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Учебное пособие

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2017

УДК 334.7  
ББК 65.290я93  
Л33

**Рецензенты:** *Р.С. Близкий*, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры маркетинга и логистики, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при главе Донецкой народной республики» (г. Донецк); *В.А. Осипов*, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятии Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток)

**Лебединская, Ю.С.**

Л33 **Основы предпринимательства : учебное пособие / Ю.С. Лебединская, Ю.В. Балдина ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2017. – 108 с.**

ISBN 978-5-9736-0404-2

Даны материалы по основным разделам курса «Основы предпринимательства». Изложены теоретические исследования в области предпринимательства в условиях российской экономики. Содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, трансформировать их в профессиональные компетенции. При разработке практических заданий акцент сделан на активные формы и методы освоения учебного материала: анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания, тесты.

Предназначено студентам, обучающимся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.01 «Экономика», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 41.03.05 «Международные отношения», 43.03.02 «Туризм», 43.03.03 «Гостиничное дело», 43.03.01 «Сервис», 45.03.02 «Лингвистика (для иностранных граждан)», 54.03.01 «Дизайн», 38.03.05 «Бизнес-информатика», 05.03.06 «Экология и природопользование».

УДК 334.7  
ББК 65.290я93

© Лебединская Ю.С., Балдина Ю.В., 2017

ISBN 978-5-9736-0404-2

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», 2017

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика предполагает становление и развитие предприятий различных организационно-правовых форм разных видов собственности. Предпринимательство, как одна из форм социально-экономических отношений, способствует повышению материального и духовного потенциала общества, создает благоприятную почву для практической реализации способностей и талантов каждого индивидуума. Предпринимательство отличается свободой в выборе направлений и методов деятельности, самостоятельностью в принятии решений.

Современное положение нашей страны показывает, что без сильного производственного предпринимательства нет нормальной экономики, гарантированной социальной жизни, здорового общества. В связи с этим приходится удивляться, что в России не создано и пока еще не наблюдается стремления к созданию так называемого предпринимательского пространства, включающего в себя правовую, социальную и экономическую сферы. Возрождение нормальных, естественных условий нашего бытия ориентировано на возврат в общее русло развития цивилизации.

За предпринимательством в России будущее. Но следует помнить, что только глубокая вера в свои собственные силы предпринимателей, их способность к объединению для защиты свободного предпринимательства может стать залогом всех позитивных достижений и перемен в экономике.

Курс «Основы предпринимательства» представляет собой систематизацию нормативно-правовых, экономических и организационных знаний по вопросам становления, организации и ведения предпринимательской деятельности в условиях российской экономики.

В учебном пособии в краткой форме раскрывается механизм предпринимательства с учетом теоретических исследований в данной области экономической науки, применения гражданского законодательства и нормотворчества, регламентирующих организацию предпринимательской деятельности, раскрывается сущность основных подсистем предпринимательства. Ключевыми вопросами являются рассмотрение процесса создания собственного дела в различных организационно-правовых формах, связи предпринимателя с субъектами внешней и внутренней предпринимательской среды.

Авторы видят свою задачу в том, чтобы дать студентам ясное представление о сущности предпринимательства, видах, формах и принципах его осуществления, о роли предпринимательства в достижении успеха.

# Тема 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

## Основные термины и понятия

*Предпринимательство*  
*Предпринимательская деятельность*  
*Предпринимательский доход*  
*Субъекты предпринимательства*  
*Юридическое лицо*  
*Физическое лицо*

### 1.1. Краткое содержание темы

Предпринимательство – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение доходов.

Предпринимательская деятельность выполняет следующие функции:

– *социальную*. Заключается в том, что каждый гражданин может проявить свой индивидуальный талант для организации собственного дела, соответственно проявляя экономическую активность как форму существования свободной личности;

– *созидательную*. Состоит в том, что предприниматель создает:

- новые материальные и нематериальные блага для общества;
- новые рабочие места;

– *организаторскую*. Заключается в том, что предприниматель непосредственно организует производство:

- определяя тактику и поведение фирмы на рынке;
- решая вопросы управления, координации, стратегии ведения бизнеса;
- рискуя и беря на себя ответственность за начатое дело;

– *новаторскую*. Состоит в том, что предприниматель осуществляет деятельность, направленную на поиск всего нового, всегда находится в творческой активности, для того чтобы быть конкурентоспособным, внедряя новейшие технологии, новые формы организации труда и производства, привнося при этом новую *идею в общество* и находя средства достижения поставленной цели.

Основными целями предпринимательства считается:

- получение доходов;
- удовлетворение потребителей.

Для достижения целей решаются определенные задачи предпринимательской деятельности в согласовании с политикой компании. Цель организации формирует направленность и способы предпринимательской деятельности.

Задачи предпринимательской деятельности и их решение, которые приводят к достижению установленных целей, можно и нужно поделить на два вида:

1. Задачи, воплощение которых позитивно воздействует на успех новаторской деятельности бизнесмена;

2. Меры по увеличению отдачи процессов изготовления либо посреднической деятельности.

Предпринимательство имеет следующие отличительные особенности:

- это инициативная, самостоятельная деятельность, направленная на соединение всех факторов производства и координирование их использования с целью получения прибыли путем производства необходимых обществу благ;

- люди, занимающиеся предпринимательством, ориентируются на рынках товаров, услуг, новых технологий, труда и капитала, умеют приобретать и использовать необходимую информацию в целях достижения высоких результатов;

- деятельность связана с риском потерь своих вложений в производство и возможной некупаемостью усилий, вложенных в новые проекты.

Данный фактор характеризуется численностью лиц, занимающихся предпринимательством, и объемом вложений в эту сферу.

*Предпринимательский доход* – это прибыль, величина которой может быть разной в зависимости от результатов производства. То, что создается в экономике с использованием факторов производства, можно назвать экономическим продуктом.

Принято различать следующие виды экономических продуктов:

1) продукция;

2) товар;

3) услуги.

Субъектами предпринимательства могут быть:

1. Физические лица.

2. Юридические лица.

3. Физические и юридические лица – субъекты (участники) предпринимательской деятельности.

Физическое лицо – *это человек*:

– гражданин РФ;

– иностранный гражданин;

– лицо без гражданства.

Физическое лицо должно обладать дееспособностью – возможностью осуществлять в полном объеме свои права и обязанности.

Юридическое лицо – это *организация*, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное иму-

щество; отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права; может быть истцом и ответчиком в суде; должно иметь самостоятельный баланс или смету; может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, которые предусмотрены в его учредительных документах.

Юридические лица обладают правоспособностью (одновременной правоспособностью и дееспособностью). Правоспособность возникает в момент регистрации юридического лица и заканчивается в момент его ликвидации.

Юридические лица подлежат государственной регистрации, имеют учредительные документы (устав, или учредительный договор, или и то, и другое), в которых определяются наименование юридического лица, юридический адрес, цели деятельности и порядок управления.

*Юридические лица могут быть:*

– коммерческими (иметь главной целью деятельности получение прибыли);

– некоммерческими (не иметь основной целью получение прибыли).

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

– производить оружие, боеприпасы, взрывчатые вещества;

– изготавливать и реализовывать наркотические, сильнодействующие и ядовитые вещества;

– перерабатывать руды радиоактивных и редкоземельных элементов;

– осуществлять иные виды деятельности, запрещенные законодательством РФ.

## **1.2. Вопросы для обсуждения**

1. Какие 3 основных этапа развития предпринимательства в России вы знаете?

2. Какие выполняет функции предпринимательская деятельность?

3. Какие отличительные особенности имеет предпринимательство?

4. Перечислите основные документы, регламентирующие предпринимательскую деятельность?

5. Какие качества должны присутствовать у предпринимателя?

6. Дайте характеристику современному предпринимательству?

## **1.3. Задания и практические упражнения**

### ***Задание 1***

Написать эссе на тему «Какими качествами обладает современный предприниматель?».

Эссе должно иметь следующую структуру:

1. Введение – суть темы.
2. Основная часть – теоретические основы выбранной темы и изложение основного вопроса.
3. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

## 1.4. Тесты для самопроверки

1. *Полное определение понятия «предпринимательская деятельность»*

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

2. *Характерной чертой предпринимательской деятельности не является*

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

3. *Функцией предпринимательства не является*

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

4. *Период времени, исчисляющий историю российского предпринимательства*

- а) упоминание о купцах в древнерусских летописях X века;
- б) принятие первого в России Торгового устава в 1653 году;
- в) принятие Новгородского устава в 1667 году;
- г) период «нэпа» 1921–1929 гг.



5. Император, занимающий особое место в истории российского предпринимательства

- а) Петра I;
- б) Николая II;
- в) Павла I;
- г) Петр II.

6. Предприниматель – это

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

7. Появление термина «предприниматель» связывают с именем французского экономиста (и предпринимателя)

- а) Д. Милль
- б) В. Зомбарт
- в) Р. Кантильон
- г) М. Вебер

8. К современной концепции деловых качеств предпринимателя не относится

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

9. Практика успешной предпринимательской деятельности, властная функция предпринимателя, как правило, \_\_\_\_\_ вступает в противоречие с интересами общества

- а) всегда;
- б) очень часто;
- в) очень редко;
- г) постоянно.

10. Среди доминирующих мотивов вхождения российских людей в сферу предпринимательства в настоящее время можно выделить

- а) чувство патриотичности;
- б) стремление реализовать свой потенциал;
- в) желание получать стабильную заработную плату;
- г) следование общим тенденциям развития общества.

*11. Предпринимательская функция неразрывно связана с принципом*

- а) самоорганизации;
- б) харизматичности;
- в) аскетичности;
- г) альтернативности.

*12. Среди существующих в мировой практике способов формирования законодательства в России используется*

- а) запретительный;
- б) разрешительный;
- в) консервативный;
- г) либеральный.

*13. Бизнес – это*

- а) совокупность деловых отношений в сфере воспроизводства;
- б) действие, направленное на собственное обогащение за счет других;
- в) процесс присвоения средств производства и предметов потребления;
- г) способность и готовность рисковать ради проведения сделки на более выгодных условиях.

*14. Оптимальный бизнес требует выполнения следующих условий*

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

*15. Результаты бизнеса – это*

- а) деятельность, приносящая доход;
- б) удовлетворенный платежеспособный спрос на товары и услуги;
- в) денежная оценка совокупности объектов собственности;
- г) укрепление личной конкурентоспособности.

*16. Целью деятельности предпринимательской фирмы является*

- а) окупаемость издержек;
- б) обеспечение нормальной прибыли;
- в) рост занятости в экономике страны;
- г) максимальная полезность производимых товаров (работ, услуг).

*17. К субъектам бизнеса не относятся*

- а) предприниматели;
- б) потребители;
- в) граждане, работающие по найму;
- г) владельцы основного и оборотного капитала.

*18. Основу предпринимательского бизнеса составляет*

- а) частная собственность на средства производства;

- б) наемный труд;
- в) экономические и административные методы управления фирмой;
- г) коммерческая посредническая деятельность.

*19. К характерным чертам предпринимателей не относится*

- а) инициативная деятельность на свой страх и риск;
- б) экономическая и юридическая ответственность за результаты деятельности;
- в) восприимчивость к новаторству;
- г) полная независимость от своих контрагентов.

*20. Общественные притязания в сфере бизнеса обусловлены*

- а) необходимостью постоянного обмена деятельностью между ними;
- б) отстаивание своих частных интересов;
- в) наличием противоречий в бизнесе между частным и общественным;
- г) рациональным использованием природных ресурсов.

*21. Система бизнеса не включает*

- а) предпринимателей;
- б) потребителей;
- в) граждан, работающих по найму;
- г) законы и закономерности развития отношений между людьми.

*22. Инфраструктура бизнеса представляет*

- а) совокупность элементов, обеспечивающих свободный обмен и перелив различного вида ресурсов;
- б) систему регулирования ассортиментной структуры товаров, работ, услуг;
- в) единую информационную систему телекоммуникаций;
- г) специальные фирмы по разработке программного обеспечения.

*23. К основным элементам инфраструктуры бизнеса не относится*

- а) товарный рынок;
- б) рынок труда;
- в) финансовый рынок;
- г) фондовая биржа;

*24. Государство, предприниматели, покупатели и партнеры по бизнесу являются*

- а) субъектами предпринимательской деятельности;
- б) объектами предпринимательской деятельности;
- в) индикаторами предпринимательской деятельности;
- г) объектами имущественных прав хозяйствующих субъектов на рынке.

## Тема 2. ФОРМЫ И ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Основные термины и понятия

*Виды предпринимательской деятельности*

*Организационно-правовые формы*

*Юридические лица*

*Коммерческие и некоммерческие организации*

### 2.1. Краткое содержание темы

Предпринимательская деятельность классифицируется по:

- содержанию предпринимательской деятельности;
- количеству учредителей;
- организационным связям;
- правовым взаимоотношениям и т.д.

*Предпринимательская деятельность может быть:*

- производственной;
- коммерческой;
- финансовой;
- страховой;
- посреднической.

1. Производственный вид предпринимательства – это когда предприниматель:

- использует предметы труда, рабочую силу (факторы производства);
- производит товары (услуги, работы) для непосредственной продажи потребителям;
- доход образуется за счет разницы между ценой реализации товара и затратами на производство.

К производственному предпринимательству можно отнести следующие виды деятельности: инновационную; научно-техническую; производственную; информационную.

2. Коммерческим называется предпринимательство, когда предприниматель продает потребителю готовые товары, которые он приобретает у сторонних лиц. Фактором предпринимательской деятельности является сам товар, прибыль образуется за счет разницы между ценой продажи товара и ценой приобретения.

3. Финансовым является предпринимательство, когда предприниматель в качестве предмета купли-продажи использует деньги и ценные бумаги, продавая их покупателю или предоставляя в кредит. Финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства, когда одни денежные средства продаются за другие. Прибыль образуется за счет продажи финансовых ресурсов с получением от них процента.

4. Посреднический вид предпринимательства – когда предприниматель является связующим звеном в процессе товарного обмена между продавцом и покупателем. Предприниматель не производит и не продает товар, а связывает две заинтересованные стороны во взаимной сделке. Прибыль образуется в виде процента от совершенной сделки и является вознаграждением за оказание услуг каждой из заинтересованных сторон.

5. Страховое предпринимательство – когда предприниматель выступает гарантом страхователю имущества, жизни и т.д. компенсации возможного ущерба в результате наступления страхового случая. Прибыль образуется за счет того, что вероятность таких обстоятельств невелика, а, получая страховой взнос регулярно от всех страхователей, предприниматель выплачивает страховку только при наступлении страхового случая у отдельных страхователей.

В зависимости от количества учредителей предпринимательская деятельность классифицируется на:

- индивидуальную;
- коллективную.

В том случае, если доля каждого участника определена, собственность называется долевой, а если доли участников не определены, собственность является совместной.

В зависимости от организационных связей и правовых взаимоотношений между участниками различают *организационно-правовые формы предпринимательской деятельности*:

- товарищества;
- общества;
- кооперативы и др.

В зависимости от организационных связей между различными предприятиями и форм их взаимодействия различают *организационные формы предпринимательства*:

- концерны;
- холдинги;
- тресты;
- синдикаты;
- картели;
- консорциумы;
- финансово-промышленные группы.

Существуют и иные классификации видов предпринимательской деятельности.

Все виды предпринимательской деятельности могут функционировать отдельно друг от друга или совместно.

К хозяйствующим субъектам относятся юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Все юридические лица в соответствии с Гражданским кодексом РФ делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации. Организации, определяющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) и не имеющие извлечения прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

- Коммерческие организации могут создаваться в различных организационно-правовых формах, а именно: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

- Некоммерческие организации могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

К физическим лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, относятся: индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства.

К юридическим лицам относятся:

1. Хозяйственные товарищества. В Гражданском кодексе РФ закреплены две разновидности товарищества – полное и товарищество на вере.

2. Хозяйственные общества. К хозяйственным обществам относятся: общества с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерные общества (АО), которые в свою очередь делятся на публичные (ПАО) и непубличные (НПАО).

3. Производственные кооперативы.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства относятся:

1. Корпорация
2. Концерн
3. Картель
4. Консорциум
6. Синдикат

7. Трест
8. Финансово-промышленные группы
9. Холдинг

## 2.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие функции выполняет предпринимательская деятельность?
2. Перечислите организационно-правовые формы в РФ.
3. Дайте определение посредническому предпринимательству.
4. Что представляет собой холдинг?
5. Перечислите организационно-экономические формы предпринимательства.

## 2.3. Задания и практические упражнения

### *Задание 1*

Трое друзей решили зарегистрировать организацию. Один из них собирается участвовать в деятельности этой организации, а двое других нет.

Предполагается, что сфера деятельности организации связана с высокими затратами ресурсов, поэтому предприниматели заинтересованы в привлечении больших объемов финансовых средств. В случае провала все предприниматели, естественно, не хотели бы потерять все свое имущество.

Какую организационно-правовую форму им стоит выбрать?

Выберите один из предложенных вариантов ответа:

- индивидуальный предприниматель;
- коммандитное товарищество;
- публичное акционерное общество.

### *Задание 2*

Будущий предприниматель, прежде чем создать собственную фирму, решил самостоятельно проанализировать преимущества и недостатки той организационно-правовой формы, которую он выбрал. Для этого он выписал преимущества и недостатки в таблицу. Такой принцип удобно использовать при принятии решения о выборе организационно-правовой форме для Вашего предприятия. Сделайте и вы такую таблицу.

### *Задание 3*

В таблице 1 представлены 4 организации («Эврика», «Трансфес», «Альфа» и «Темп-14»), охарактеризована экономическая ситуация, в которой они действуют, известно количество участников. Распределите четыре предложенные организационно-правовые формы (публичное акционерное общество, индивидуальный предприниматель, полное товарищество, производственный кооператив) по этим 4 организациям.

**Характеристика организаций**

Наименование организации	Экономическая ситуация	Количество участников
«Эврика»	Сложная экономическая ситуация, высокая конкуренция	1
«Трансфес»	Низкая конкуренция, уровень риска не-высок, благоприятная экономическая ситуация	1
«Альфа»	Низкая конкуренция, низкий уровень риска	4
«Темп-14»	Средний уровень риска, изменяющаяся экономическая ситуация, высокая конкуренция	10

**Задание 4**

Для реализации предпринимательского проекта используются собственные, привлеченные и заемные средства. Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала исходя из следующих данных (табл. 2).

Таблица 2

**Данные по предпринимательскому проекту**

Источник финансирования	Стоимость источника, %	Структура капитала, %
Акционерный капитал, дополнительная эмиссия акций	17	25
Облигационный заем	15	50
Банковская ссуда	20	25
Итого	-	100

**Задание 5**

Для реализации предпринимательского проекта используются собственные, привлеченные и заемные средства. Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала исходя из следующих данных (табл. 3).



Таблица 3

## Данные по предпринимательскому проекту

Источник средств	Стоимость источника, %	Удельный вес источника средств
Эмиссия акций	20	0,5
Облигационный заем	12	0,2
Банковская ссуда	22	0,3

## Задание 6

В таблице 4 указаны стоимости и рыночные стоимости источников капитала предприятия.

Таблица 4

## Данные по предпринимательскому проекту

Источник капитала	Стоимость, %	Рыночная стоимость, млн руб.
Кредит	10	0,5
Обыкновенные акции	16	1,9
Облигационный заем	8	0,6

Определить средневзвешенную стоимость капитала предприятия.

## Задание 7

Рыночная цена акции в настоящий момент 1000 руб. Ожидается, что дивиденд в текущем году будет равен 50 руб., а постоянный темп роста дивидендов 7%. Определить стоимость акционерного капитала.

## Задание 8

Номинальная стоимость акции акционерного общества – 300 руб. Определить курсовую стоимость акции на рынке ценных бумаг, если известно, что размер дивиденда ожидается на уровне 25%, а размер банковской ставки – 20%.

## Задание 9

Чистая прибыль после уплаты налога равна 200 000 руб., а число обыкновенных акций равно 5000. Определить прибыль на акцию.

### **Задание 10**

Прибыль до выплаты процентов и налогов равна 250 000 руб., проценты к уплате равны – 50 000 руб., а ставка налога на прибыль – 20%. Число обыкновенных акций равно 5000. Определить прибыль на акцию.

### **Задание 11**

Общая сумма дивидендов 100 000 руб., а коэффициент доходности дивидендов 15%. Число обыкновенных акций – 5000. Определить цену акций предприятия.

### **Задание 12**

Общая сумма дивидендов равна 90 000 руб. Число обыкновенных акций равно 6000. Определить дивиденд на акцию.

## **2.4. Тесты для самопроверки**

*1. В классификации предпринимательства по функциям выделяют следующий тип предпринимательства*

- а) частное;
- б) государственное;
- в) посредническое;
- г) общественное.

*2. К основному виду производительной предпринимательской деятельности относится следующий вид*

- а) деятельность, результатом которой является производство товара, готового к употреблению;
- б) лизинговая деятельность;
- в) конструкторская деятельность;
- г) трастовая деятельность.

*3. Лицо, действующее от имени и в интересах производителя товара или потребителя, называется*

- а) принципал;
- б) комитент;
- в) индент;
- г) агент.

*4. Если уставный фонд предприятия образован двумя или более юридическими лицами одной страны, то такое предприятие называется*

- а) совместным;
- б) паевым;
- в) смешанным;
- г) акционерным.

5. *Добровольное объединение юридических лиц и граждан на основе членства – это*
- а) потребительский кооператив;
  - б) автономная некоммерческая организация;
  - в) некоммерческое партнерство;
  - г) коммерческая организация.
6. *Расходы некоммерческой организации направляются на*
- а) потери и списания;
  - б) выполнение основной уставной деятельности;
  - в) добровольные взносы;
  - г) добровольные взносы пожертвования.
7. *Коммерческие организации могут создаваться в форме*
- а) производственных кооперативов;
  - б) фондов;
  - в) учреждений;
  - г) ассоциаций.
8. *Одной из форм правового статуса предпринимателя является*
- а) физическое лицо;
  - б) индивидуальный предприниматель;
  - в) резидент;
  - г) фермер.
9. *Временное соглашение двух и более юридических лиц по объединению усилий при реализации какого-либо крупномасштабного проекта носит название*
- а) консорциум;
  - б) корпорация;
  - в) картель;
  - г) синдикат.
10. *Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, именуется*
- а) трест;
  - б) унитарное предприятие;
  - в) холдинговая компания;
  - г) картель.
11. *Минимальный размер уставного капитала для общества с ограниченной ответственностью должен составлять*
- а) 50 МРОТ;
  - б) 100 МРОТ;
  - в) 1000 МРОТ;
  - г) 10000 МРОТ.

12. *Использование наемного труда запрещено для предприятий следующей организационно-правовой формы*
- а) унитарные предприятия;
  - б) хозяйственные общества;
  - в) производственные кооперативы;
  - г) хозяйственные товарищества.
13. *Минимальное количество лиц, необходимых для создания производственного кооператива, составляет*
- а) 10 человек;
  - б) 20 человека;
  - в) 4 человека;
  - г) 5 человек.
14. *Всеим своим имуществом по обязательствам организации отвечают*
- а) коммандитисты;
  - б) акционеры;
  - в) полные товарищи;
  - г) артельщики.
15. *Высшим органом управления общества является*
- а) общее собрание участников;
  - б) совет директоров;
  - в) правление;
  - г) учредитель.
16. *Способы реорганизации юридического лица*
- а) присоединение, возникновение, учреждение и регистрация;
  - б) слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование;
  - в) слияние, учреждение и регистрация;
  - г) преобразование.
17. *Если при ликвидации ООО его имущества недостаточно для удовлетворения требований всех кредиторов в этом случае*
- а) расчеты с кредиторами откладываются на год;
  - б) имущество распределяется между ними пропорционально размерам подлежащих удовлетворению требований;
  - в) кредиторам выплачивается доля имущества учредителя;
  - г) расчеты с кредиторами откладываются на два года.
18. *Формы предпринимательства в зависимости от формы собственности*
- а) государственные и муниципальные;
  - б) частные и зарегистрированные;
  - в) смешанные, государственные, частные, муниципальные;
  - г) государственные и частные.

*19. Устав общества представляет*

- а) соглашение о намерениях содержащее основные социальные вопросы деятельности общества;
- б) основной документ общества, регулирующий отношения между его участниками, между участниками и обществом, между органами управления общества, между обществом и его контрагентами;
- в) основной документ, определяющий создание юридических лиц;
- г) учредительный договор.

*20. Преимущества индивидуальных предпринимателей проявляются в следующем*

- а) не возникает проблем с делением прибыли, проще система налогообложения, возможны льготы;
- б) небольшая величина стартового капитала;
- в) быстрый срок окупаемости затрат;
- г) легкость получения банковских кредитов.

*21. Единоличный исполнительный орган избирается на срок*

- а) 5 лет;
- б) определенный уставом общества;
- в) неопределенный срок;
- г) 3 года.

*22. Перепродажа товаров, производство товаров кустарным способом, оказание сервисных услуг и «челночная» деятельность относятся к доминирующим типам*

- а) внутрифирменного предпринимательства;
- б) инновационного предпринимательства;
- в) традиционалистского предпринимательства;
- г) уличного предпринимательства;
- д) точка безубыточности предприятия.

*23. Признак негосударственной некоммерческой организации*

- а) бюрократический стиль руководства;
- б) центральное регулирование процесса их производства;
- в) отсутствие экономических стимулов для эффективной работы;
- г) добровольность образования.

*24. Некоммерческие организации обладают правом*

- а) использовать кредитные ресурсы;
- б) выпускать акции;
- в) имеют право допуска к операциям фондовых бирж.

*25. Некоммерческая организация занимается предпринимательской деятельностью если это*

- а) покрывает ее расходы на зарплату;
- б) служит достижению целей организации;

- в) покрывает расходы на коммунальные услуги;
- г) покрывает расходы на арендную плату.

26. *Поддержка малого предпринимательства на муниципальном уровне зависит от*

- а) уровня понимания проблемы главами муниципалитетов;
- б) общегосударственной целевой программы развития;
- в) законодательных актов;
- г) нормативных актов.

27. *В соответствии с Гражданским кодексом РФ к коммерческим организациям не относятся*

- а) хозяйственные товарищества;
- б) хозяйственные общества;
- в) потребительские кооперативы;
- г) государственные и муниципальные унитарные предприятия.

28. *Юридическим лицом является организация, представляющая собой*

- а) предпринимательскую фирму, юридически и организационно оформленную;
- б) представительство, действующее на основании инструкций, разработанных собственниками их имущества;
- в) филиалы, расположенные вне места нахождения головной структуры и осуществляющие все функции;
- г) индивидуального предпринимателя, осуществляющего предпринимательскую деятельность на свой страх и риск.

29. *Правоспособность юридического лица возникает*

- а) при его создании;
- б) в момент совершения сделки;
- в) в момент совершения производственной и иной деятельности;
- г) после его регистрации.

30. *Экономическим условием для государственной регистрации юридического лица является*

- а) бизнес-план, рассчитанный на период от 3 до 5 лет;
- б) справка из налоговых органов о доходах учредителей;
- в) документ, подтверждающий оплату не менее 50% уставного капитала;
- г) документ, подтверждающий оплату уставного капитала в размере 100-кратной минимальной оплаты труда в месяц.

31. *Физические лица не могут*

- а) иметь имущество на правах сделки;
- б) заниматься предпринимательской деятельностью;

в) создавать юридические лица (совместно или с другими физическими и юридическими лицами);

г) заключать международные сделки.

*32. Основанием для деятельности юридического лица являются*

а) устав и учредительный договор;

б) предпринимательские способности собственников капитала;

в) определенная организационная структура;

г) самостоятельный баланс.

*33. Юридическими лицами не могут быть*

а) коммерческие организации;

б) некоммерческие организации;

в) филиалы и представительства;

г) высшие учебные заведения.

*34. Филиалом считается*

а) юридическое лицо;

б) организационная структура;

в) коммерческие организации;

г) некоммерческие организации.

*35. Не являются частью частного сектора экономики*

а) хозяйственные товарищества и хозяйственные общества;

б) производственные кооперативы;

в) индивидуальные предприниматели без образования юридического лица;

г) потребительские общества;

д) индивидуальные предприниматели и коммерческие организации.

## Тема 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И ЕЕ ВЫБОР

### Основные термины и понятия

*Предпринимательская идея*

*Инновационная деятельность*

*Генерирование деловой идеи*

*Бизнес-планирование*

### 3.1. Краткое содержание темы

Предпринимательская идея – это отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания иметь тот или иной товар, который будет произведен предпринимателем. Таким образом, идея – это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена.

Деятельность предпринимателя предполагает создание базы идей, которые могли бы составить основной или дополнительный профиль производства услуг или посредничества. Накопление идей может иметь как текущий, так и перспективный характер. По каждой идее предприниматель принимает решение – приступить или не приступить к ее практической реализации. Процесс принятия решения каждым предпринимателем ведется по собственной индивидуальной технологии, обеспечивающей выбор одного варианта из имеющихся альтернатив, но общие этапы и последовательность их выполнения следующая:

а) первая экспертная оценка идеи самим предпринимателем реалистичности практического воплощения;

б) сбор информации о ситуации на рынке для оценки идеи с практических позиций;

в) проведение предпринимательских расчетов с целью выявления: объектов спроса и предложения на туристском рынке на услуги (товар), предполагаемые к производству; возможной цены реализации аналогичных услуг; издержек производства; величины прибыли и эффективности производства услуг и др.;

г) вторая экспертная оценка осуществляется привлеченными специалистами и имеет цель установить совместимость идеи с возможностями предпринимателя;



д) принятие решения предпринимателем продолжить работу над идеей или же ее отбросить и перейти к осмыслению другой предпринимательской идеи.

Реализация принятой идеи также имеет несколько этапов:

а) бизнес-планирование, сущность которого состоит в детальном изложении с точными расчетами реализации проекта. В бизнес-плане также указываются организационная форма предпринимательства и источники формирования денежных средств, необходимых для начального этапа реализации идеи;

б) привлечение заемных денежных средств и партнеров (участников);

в) государственная регистрация собственной фирмы (предприятия), если она создается впервые;

г) организационно-техническая подготовка фирмы к производству товаров (услуг);

д) управление функционирующей фирмой и партнерскими связями.

Бизнес-план представляет собой детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской идеи. Данный документ включает мероприятия, которые необходимо осуществить для реализации идеи и схему финансирования предпринимательской деятельности.

Выбор предпринимательской идеи связан с преобразованием действующей деятельности, с целью увеличения доходов или с созданием нового бизнеса.

Выбор предпринимательской идеи сопровождается анализом и обоснованием её целесообразности.

Значение работы по формулированию, накоплению, отбору и анализу предпринимательских идей можно свести к следующим потребностям, присущим предпринимателю:

- стремление к постоянному обновлению производства;
- опасение «упустить» эффективную идею;
- стремление к приращению производства и капитала;
- повышение прибыльности производства (путем расширения объема производства или сокращения издержек производства).

При этом обычно выделяют следующие «понятийные» блоки:

- источник формирования новых предпринимательских идей;
- сравнительный анализ возникающих предпринимательских идей;
- планирование способа использования идей.

Таким образом, под источником формирования новых предпринимательских идей понимается то объективное условие, развитие которого в строго определенном направлении может привести в настоящем или будущем к производству нового товара (услуги). Это могут быть:

- товарный рынок;
- географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства;

- достижения науки и техники;
- новые возможности применения уже производимого товара или продукта;

- не осознанные потребителем или пока не удовлетворяемые потребительские запросы, угадываемые предпринимателем.

При использовании метода географических или структурных расчетов анализу подвергаются:

- процесс производства товара, его отдельных компонентов или даже целой товарной группы;
- источник и «маршрут» продвижения товара от производителя к потребителю;
- формула предложения товара потребителю.

Целью такого анализа выступает поиск путей интегрирования в ту или иную отрасль, используя различные «разрывы» в процессе производства: структурные или географические. Если в случае обнаружения разрыва появляется возможность сформулировать идею и реализовать ее в соответствующей форме, это означает, что возможно интегрироваться в процесс производства.

Метод учета достижения науки и техники относится к категории интеллектуальных методов формулирования новых предпринимательских идей, когда «работа ума» настроена на поиск конкретных форм совмещения, с одной стороны, имеющихся достижений науки, техники и технологии, а с другой – возможностей производства новых товаров.

Планирование производства новых товаров как раз и осуществляется на основе внедрения в производство достижений науки, техники и технологии. Деятельность по разработке новых товаров выступает для некоторых специалистов в качестве профильной, единственно профессиональной, что дает ему основной (а может быть и дополнительный) доход. Объектом внимания такого специалиста может быть не только собственно товар, но и технология его производства, производственный процесс. Его усилия могут быть направлены на то, чтобы изменить, сделать более экономичным и эффективным процесс производства, облегчить производственные функции человека и т.д. Источником формирования новых идей довольно часто выступает уже производимый товар, который может при определенных условиях использоваться в иных, нетрадиционных целях. Лидерство в этом смысле сохраняется, конечно же, за наукоемкими производствами или товарами высоких технологий. Именно для этих товаров существуют довольно широкие возможности использования и сферы применения. Но и в отношении привычных товаров можно нередко утверждать о наличии подобных возможностей. К примеру, вначале производился просто творог, а потом творог с наполнителями – клубничным, малиновым и т.д.

Не осознанные самим потребителем и пока не удовлетворяемые потребительские запросы, угадываемые предпринимателем, представляют

возможности формулирования предпринимательских идей, со стремлением производить и поставлять на рынок новый (или для данного рынка, или вообще для потребителя) товар. Самым, может быть, ярким примером выступает появление в свое время видеомэгагнитофона – товара, не знакомого потребителю. Но производитель угадал потребительские запросы, не осознанные пока самим потребителем. Обычно такого рода идеи базируются на определенных достижениях науки и техники и, что важно, чаще всего предполагают рисковую форму ведения дел или разновидность венчурного производства. Правда, на практике чаще всего происходит совмещение обычного, т.е. устоявшегося, производства и производства венчурного. Предприниматель стремится создать себе более прочное положение, с одной стороны, сократить степень риска, сохраняя обычное производство, а с другой – повышать его научно-технический уровень за счет введения элементов венчурного производства.

Общая схема предпринимательской деятельности:

1 этап. Зарождение идеи.

2 этап. Экспертная оценка идеи.

3 этап. Получение информации.

4 этап. План затрат на реализацию идеи.

5 этап. Экспертная оценка третьего и четвертого этапов.

6 этап. Принятие предпринимательского решения. Подготовка к практической реализации идеи;

Предпринимательская идея имеет две особенности:

- без ее наличия предпринимательская деятельность вообще не возможна;

- любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Логика действий предпринимателя по отбору предпринимательской деятельности следующая:

1. Предприниматель.

2. Зарождение предпринимательской идеи.

3. Оценка идеи, реальности её воплощения в практику.

4. Попытка перенесения идеи в практическую плоскость с учётом ситуации на рынке.

5. Проведение предпринимательских расчётов с целью выявления возможного эффекта.

6. Экспертная оценка полученной информации о результатах предпринимательских расчётов.

7. Принятие эффективного предпринимательского решения.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму. Предпринимательство характеризуется

обязательным наличием *инновационного момента*, будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий – это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве рассматриваются следующие элементы:

- новаторская деятельность как предпринимательская функция;
- действия предпринимателя как реализатора данной функции.

Результатом каждого типа предпринимательской деятельности является достижение поставленных предпринимателем целей. В качестве основных целей предпринимательской деятельности могут выступать:

- получение прибыли от вложенного в тот или иной объект предпринимательства капитала, финансовых, ресурсных и материальных средств;
- удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов или страны, региона.

В процессе функционирования производства или посреднической деятельности цели могут иметь более широкий спектр. Например, в качестве целей могут быть:

- накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;
- улучшение социальных условий сотрудников организации;
- оптимизация спроса покупателей на продукцию организации;
- оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т.д.

Реализация принятой идеи также имеет несколько этапов:

1. Бизнес-планирование, сущность которого состоит в детальном изложении с точными расчетами реализации проекта. В бизнес-плане также указываются организационная форма предпринимательства и источники формирования денежных средств, необходимых для начального этапа реализации идеи.

2. Привлечение заемных денежных средств и партнеров (участников).

3. Государственная регистрация собственной фирмы (предприятия), если она создается впервые. Для этого необходимо соблюдение следующих формальностей:

а) определение состава учредителей и разработка учредительных документов;

б) заключение учредителями договора о создании и деятельности фирмы;

в) утверждение устава фирмы и оформление протокола № 1 учредителей (участников) фирмы о назначении директора и других руководителей;

г) открытие временного счета в банке;

д) регистрация фирмы в филиале регистрационной палаты по месту нахождения фирмы и включение фирмы в государственный реестр;

- е) внесение участниками фирмы своих вкладов в банк и открытие постоянного расчетного счета в банке;
- ж) регистрация предприятия в районной налоговой инспекции;
- з) получение разрешения на изготовление круглой печати и углового штампа;
- к) организационно-техническая подготовка фирмы к производству товаров (услуг);
- л) управление функционирующей фирмой и партнерскими связями.

### **3.2. Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение предпринимательской идеи.
2. Какие этапы проходит реализация принятой идеи?
3. Какие особенности имеет предпринимательская идея?
4. Что означает выражение «генерирование деловой идеи»?
5. В чем заключается содержание предпринимательской функции?
6. Как деловая идея трансформируется в деловой проект?
7. Что представляет собой процесс трансформации деловой идеи в деловой проект? Каковы основные этапы такой трансформации?

### **3.3. Задания и практические упражнения**

#### *Задание 1*

Объединитесь в небольшие рабочие группы (по 6 человек в каждой) для долгосрочной работы над предпринимательским проектом.

Задача каждой группы на первом этапе работы сводится к генерированию предпринимательских идей, которые можно было бы трансформировать в предпринимательский проект, вписывающийся в окружающую вас предпринимательскую среду.

В качестве изложения идеи выберите детализированное описание окружающей вас предпринимательской среды, а также дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какова ваша идея? Объясните подробно, что вы собираетесь делать, производить, организовывать?
2. Кому вы собираетесь продавать ваши товары, идеи или услуги?
3. С кем вы собираетесь конкурировать? Знаете ли вы, кто еще продает то же, что и вы?
4. Кто обеспечит работу вашего предприятия? Кто будет управлять компанией (фирмой)? Кто будет производить продукт? В какой роли вы видите себя? Сколько компаньонов и нанятых работников вам понадобится для реализации ваших идей?
5. Каким образом вы собираетесь продавать продукт или делать работу? Вы сами будете производить его или привлечете людей? Как вы орга-

низуете производство продукта, его доставку покупателю? Знаете ли вы, за какую цену продаются аналогичные товары?

6. Какую цену вы назначите за ваш продукт? Будут ли его покупать за эту цену? Знаете ли вы, за какую цену продаются аналогичные товары?

7. Как вы собираетесь привлечь покупателей?

8. Во сколько обойдется производство вашего продукта?

9. Каковы будут накладные расходы (зарботная плата работникам, конторское оборудование и принадлежности, арендная плата за помещение, телефонные, почтовые, рекламные расходы и пр.)?

10. Потребуется ли вам услуги юриста, бухгалтера, секретаря, страхового агента, дизайнера или какая-либо иная профессиональная помощь для того, чтобы начать свой бизнес? Сколько будут стоить эти услуги?

### **3.4. Тесты для самопроверки**

*1. Современные методы генерирования идей при решении изобретательных задач:*

- а) метод проб и ошибок;
- б) метод перебора вариантов.

*2. Морфологический метод:*

- а) функциональный;
- б) синектический;
- в) обычный.

*3. Метод мозгового штурма:*

- а) функциональный;
- б) синектический;
- в) объективный.

*4. Метод аналогии:*

- а) фантастический;
- б) смешанный;
- в) интуитивный.

*5. Выбор подхода к анализу проблемы:*

- а) аналитический;
- б) интуитивный;
- в) функциональный.

*6. Сколько подходов при изучении проблемы:*

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

*7. Мозговой штурм – это:*

- а) объективный метод;

- б) психологический метод;
- в) функциональный.

8. *Синектика* – это:

- а) улучшенный метод мозгового штурма;
- б) психологический метод;
- в) функциональный.

9. *Технология ТРИЗ* применяется для решения задач:

- а) нестандартных;
- б) стандартных.

10. *На чем построена технология ТРИЗ:*

- а) на применении АРИЗ (алгоритм решения изобретательных задач);
- б) на применении математических моделей;
- в) на использовании физико-статистических моделей.

## Тема 4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

### Основные термины и определения

*Предпринимательская среда*

*Внешняя предпринимательская среда*

*Внутренняя предпринимательская среда*

### 4.1. Краткое содержание темы

**Предпринимательская среда** – характеризуется сложившейся экономической и политической обстановкой, правовой, социально-культурной, технологической, географической средой, экологической ситуацией, а также состоянием институциональной и информационной систем.

1. **Экономическая ситуация** определяет доходы и покупательную способность населения, уровень безработицы и занятости, степень экономической свободы предпринимателей, возможности инвестирования, наличие и доступность денежных ресурсов и другие экономические факторы.

2. **Политическая ситуация** зависит от целей и задач находящегося у власти правительства. Проводя ту или иную экономическую политику, государство может стимулировать или сдерживать предпринимательскую активность в тех или иных отраслях или регионах.

3. **Правовая среда** характеризуется системой законов и других нормативных актов, регулирующих торговую, производственную, финансовую, налоговую, инновационную и инвестиционную сферы деятельности предприятия. Степень разработанности правовой базы предпринимательства во многом обуславливает стабильность и устойчивость предприятия.

4. **Географическая среда** определяет природные условия, в которых осуществляется предпринимательство, например, доступность сырья, энерго-ресурсов, климатические и сезонные условия, наличие автомобильных магистралей, железных дорог, морских и воздушных путей. Географические факторы учитываются при выборе места размещения предприятия, разработке схем поставки сырья, распределении готовой продукции и т.д.

5. **Экологическая обстановка** отражает состояние окружающей среды, степень экологических рисков, разработанность систем контроля и мер воздействия на предприятия, загрязняющие окружающую среду. Эти и иные экологические факторы принимаются во внимание при выборе предприятием той или иной технологии, используемого сырья или вида производимой продукции.



6. *Институциональная среда* характеризуется наличием разнообразных институтов (организаций), с помощью которых осуществляются различные коммерческие операции, устанавливаются деловые взаимоотношения.

К числу таких институтов относятся банки, страховые компании, биржи, фирмы, оказывающие различные профессиональные услуги (юридические, бухгалтерские, аудиторские и т.д.), рекламные агентства, бюро по трудоустройству и др.

Внешняя предпринимательская среда – это система внешнего регулирования предпринимательства. Для бизнесменов она носит объективный характер, поскольку они не могут изменить ее (например, федеральные законы, природные факторы и т.д.), но должны учитывать при ведении бизнеса.

Внешняя предпринимательская среда включает сферы и факторы макросреды (общей среды) фирмы.

- Международная:
  - количество мероприятий высшего уровня, проводимых в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса;
  - тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе.
- Политическая:
  - стабильность демократических преобразований в стране;
  - вероятность возврата к прошлой политической системе;
  - количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день;
  - криминальная обстановка в стране.
- Экономическая:
  - удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны;
  - удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны;
  - тенденции изменения внешнеэкономических связей;
  - дефицит бюджета страны, %;
  - среднегодовые темпы инфляции;
  - удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны;
  - наличие «стратегии перехода» страны к рыночным отношениям и их развитие;
  - наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам);
  - удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны;
  - показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности;

- структура распределения доходов населения;
- уровень развития финансовой системы страны.
- Социально-демографическая:
  - место страны в мире по продолжительности жизни;
  - место страны в мире по жизненному уровню населения;
  - продолжительность жизни (мужчин, женщин);
  - смертность детей в возрасте до одного года, % от числа родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем;
  - рождаемость и смертность населения страны;
  - структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу числа работающих женщин, служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.;
  - миграция населения;
  - перспективность городов;
  - структура населения по доходу и др.
- Правовая:
  - наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.д.;
  - наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны;
  - наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм;
  - наличие федеральной программы создания правового государства;
  - качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов;
  - преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали.
- Экологическая:
  - параметры экосистемы страны;
  - количество городов, которые не отвечают требованиям экологии, и удельный вес численности их населения;
  - затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны.
- Природно-климатическая:
  - оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе;
  - характеристика климатических факторов страны;
  - дефицит отдельных видов ресурсов по регионам страны;
  - степень использования вторичных ресурсов.
- Научно-техническая:
  - удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового общества;

- удельный вес числа докторов наук, профессоров в общей численности работающих в стране;
- стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого;
- уровень автоматизации производства в машиностроении страны;
- экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза (в долларах США);
- показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны;
- характеристика системы информации страны;
- уровень компьютеризации страны.
- Культурная:
  - средний уровень образования населения страны;
  - обеспеченность населения страны объектами культуры;
  - отношения людей к окружающему миру;
  - долговременные тенденции развития в области культурных ценностей.

Предпринимательский успех зависит от внутренней предпринимательской среды – определенной совокупности внутренних условий функционирования предприятия. Она зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, уровня притязаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

К внутренней предпринимательской среде относятся определенные сферы и факторы микросреды (рабочей среды) фирмы.

- Поставщики:
  - интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам и материалам);
  - интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т.д.;
  - интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму;
  - интегральный показатель качества нормативно-методической документации;
  - интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму;
  - прогноз изменения условий поставок.
- Потребители:
  - тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы;
  - прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров;
  - прогноз изменения доходов потребителей;
  - прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире.

- Конкуренты:
  - анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов;
  - анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов;
  - прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов;
  - прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов.
- Контактные аудитории:
  - анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др.;
  - разработка мероприятий по улучшению отношений с контрактной аудиторией.
- Маркетинговые посредники:
  - анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров;
  - налаживание контрактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.);
  - установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями.
- Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности:
  - формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности;
  - анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы;
  - подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области налоговой системы и внешнеэкономической деятельности.

Задача управления – выявление характера и степени воздействия таких факторов и принятие решений, направленных на обеспечение стабильности функционирования и развития предприятия. С этой целью ведется систематический анализ факторов предпринимательской среды в процессе:

- маркетинговых исследований и разработки программ маркетинга;
- планирования и разработки плановых показателей;
- оперативного управления;
- контроля за результатами хозяйственной деятельности.

Эффективность хозяйственной деятельности предприятия зависит от многих факторов, которые постоянно находятся в поле зрения менеджеров всех уровней, выявляются и анализируются с помощью различных экономических показателей.

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды – необходимая предпосылка принятия управленческих решений по результатам прове-

денного исследования. Экономическая информация — это конкретное выражение происходящих внутри предприятия процессов. Без такой информации и ее анализа невозможны эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности предприятия.

## 4.2. Вопросы для обсуждения

1. Перечислите факторы, относящиеся к внешней среде.
2. Перечислите факторы, относящиеся к внутренней среде.
3. Что представляет собой предпринимательская среда?

## 4.3. Задания и практические упражнения

### *Задание 1*

Объединитесь в небольшие рабочие группы по 6 человек в каждой. Лучше, чтобы группа состояла из тех студентов, которые генерировали совместно предпринимательскую идею.

Задача каждой группы сводится к составлению *SWOT* и *PEST-анализа предпринимательского проекта*.

### ***Методические рекомендации представлены ниже***

Разработка стратегии деятельности любой организации – коммерческой, общественной, муниципальной – начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

*Внешняя среда* – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры.

Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации.

Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности.

### *Анализ факторов внешней среды*

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволяют как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды.

Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях существования организаций.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

Классификация факторов внешней среды. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- 1) политические и правовые;
- 2) экономические;
- 3) социальные и культурные;
- 4) технологические.

*Политические и правовые факторы.* Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Выделим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика и т.д.

*Экономические факторы.* Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие.

*Социальные и культурные факторы* формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг.

*Технологические факторы.* Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного – и шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать.

#### *SWOT-анализ*

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Применяя метод SWOT, удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее сильных и слабых сторон, а также список угроз и возможностей.

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 1).

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ, ЧТОБЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ</b>	<b>МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ИЗБЕГАНИЯ УГРОЗ</b>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ, ПРЕОДОЛЕВАЯ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ИСПОЛЬЗУЯ ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ МИНИМИЗИРУЮТ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ДЛЯ ИЗБЕГАНИЯ УГРОЗ</b>

Рис. 1. SWOT-анализ

На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

#### *PEST-анализ*

Для изучения окружения чаще всего проводят PEST-анализ. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв слов «Policy», «Economy», «Society», «Technology» (политика, экономика, социум (общество), технология).

Структура факторов внешней среды организации представлена на рис. 2.





Рис. 2. PEST-анализ

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в скорости изменения курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Банка России и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров, образа жизни и среды обитания населения, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе.

Воздействие технологических изменений на организацию проявляется в ее стремлении опередить конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных фактора внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменение одного из факторов может создать новые возможности для организации, а может нести новую угрозу.

#### 4.4. Тесты для самопроверки

*1. Общественная экономическая ситуация, включающая в себя степень экономической свободы, наличие предпринимательского корпуса, доминирование рыночного типа экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов – это определение*

- а) внешней среды предпринимательской деятельности;
- б) предпринимательской среды;

- в) внутренней среды предпринимательской деятельности;
- г) рыночной инфраструктуры.

2. В числе первичных мероприятий по конструированию предпринимательской среды находится следующее мероприятие

- а) изменение национальной общественной психологии в соответствии с изменениями государственного устройства;
- б) достижение положительного сальдо платежного баланса государства;
- в) снижение уровня инфляции;
- г) уменьшение ставки рефинансирования ЦБ РФ.

3. К характерным чертам конкуренции не относится

- а) жесткость, конфликтность, взаимодействие между предпринимателями;
- б) взаимное соперничество между субъектами бизнеса;
- в) суверенное право каждого субъекта бизнеса на реализацию своего экономического интереса;
- г) борьба за дефицит, заказы, субсидии из государственного бюджета.

4. Не является типом конкурентного поведения

- а) креативное (конкурентное поведение);
- б) приспособленческое конкурентное поведение;
- в) обеспечивающее конкурентное поведение;
- г) приоритетное конкурентное поведение.

5. Методами конкурентного соперничества являются

- а) ценовые и неценовые методы;
- б) копирование продукции известных фирм;
- в) взаимодействие малого и крупного бизнеса;
- г) участие в продукте крупной фирмы.

6. К ценовым методам конкуренции не относится

- а) уменьшение издержек при производстве товаров;
- б) уменьшение коммерческих издержек;
- в) неизменность ассортимента и качества;
- г) придание продукции качественно новых свойств.

7. Конкурентная стратегия – это

- а) система действий предпринимательской фирмы, направленных на достижение ее конечных целей;
- б) монополизация рынка;
- в) интеграция деятельности фирмы в единый процесс функционирования рынка;
- г) различные фирмы, объединения предпринимательских фирм для сохранения баланса.

8. *К методам недобросовестной конкуренции не относится*

- а) самовольное использование чужого знака, фирменного наименования;
- б) некорректное использование товаров в процессе рекламной деятельности;
- в) навязывание покупателю принудительного ассортимента в качестве условия продажи того или иного товара;
- г) прямой обман потребителей и заказчиков.

9. *К методам нормативного регулирования конкуренции не относится*

- а) введение конкурсов по государственным заказам;
- б) навязывание лидирующим фирмам государственные цены;
- в) использование налоговых льгот;
- г) издание законодательных актов и контроля со стороны соответствующих государственных органов за их использование.

10. *Фактор «Законы государства» относится*

- а) к среде косвенного воздействия;
- б) к среде прямого воздействия;
- в) к среде политического воздействия;
- г) не относится к факторам внешней среды организации.

11. *Не относится к стратегиям выхода на международный рынок*

- а) франчайзинг;
- б) создание зарубежного филиала;
- в) дифференциация;
- г) экспорт продукции.

12. *К основным характеристикам внешней среды организации относятся*

- а) взаимосвязанность, неопределенность, сложность и подвижность;
- б) политическая нестабильность, инфраструктура, экономическое развитие, социальные ценности;
- в) дистанция власти, неопределенность, индивидуализм;
- г) все перечисленное.

13. *Внешняя среда воздействия на организацию – это*

- а) акционеры, государственные органы, законы;
- б) потребители, конкуренты, поставщики;
- в) профсоюзы, рынок труда;
- г) все перечисленные факторы.

14. *Внешняя среда косвенного воздействия на организацию*

- а) политика, экономика, технология, социокультурные факторы, международные события;
- б) экономическое развитие, инфраструктура, обменные курсы, рынки ресурсов;

в) географические условия, политический риск, законы и ограничения;

г) все перечисленные факторы.

*15. Претенденты на лидерство – это фирмы, которые*

а) озабочены поиском «рыночной ниши»;

б) отражают атаки других претендентов на лидерство;

в) не конкурируют с лидерами;

г) обладают значительным атакующим потенциалом по отношению к лидерам между собой.

*16. Деление фирм на виолентов, пациентов, эксилерентов, коммутантов осуществляется*

а) в зависимости от выбора конкурентной стратегии;

б) на основе величины фирмы;

в) с учетом выпускаемой продукции;

г) в зависимости от способов навязывания партнеру своих интересов.

*17. Методами монополистической практики не является*

а) приобретение коммерческой тайны конкурента без его согласия;

б) навязывание партнерам дискриминационных условий договора;

в) предварительный договор об искусственном повышении, снижении цены;

г) предварительный договор об искусственном поддержании цены, изъятие товаров из обращения для создания дефицита.

*18. Под информационными технологиями понимается*

а) способы автоматизированной переработки информации;

б) единая информационная система, включающая деятельность субъектов бизнеса;

в) создание баз данных, компьютерных сетей;

г) проектирование вычислительных систем.

*19. В финансовый рынок не включается как составная часть*

а) кредитная система и коммерческие банки;

б) фондовые и валютные биржи;

в) система страхования и страховые компании;

г) информационные агентства и средства массовой информации.

*20. Составными частями рынка труда не являются*

а) система регулирования занятости населения;

б) профессиональные союзы работающих по найму;

в) налоговая система;

г) система высшего и среднего специального образования.

*21. Основной задачей Центра занятости является*

а) контроль за трудовой деятельностью;

- б) трудоустройство безработных;
- в) учет свободных рабочих мест и работников;
- г) сбор обязательных страховых взносов с заработной платы работников в пределах общей суммы взимаемых налогов.

22. *Внешними факторами банкротства фирмы являются*

- а) увеличение цен на ресурсы;
- б) старение основного капитала;
- в) плохой менеджмент;
- г) низкие предпринимательские способности.

23. *Стратегия предотвращения банкротства не предусматривает*

- а) постоянного осуществления маркетинговых исследований и разра-боток;
- б) осуществления исследований внутренних и внешних факторов успе-ха и неуспеха фирмы;
- в) обеспечение быстрой оборачиваемости капитала;
- г) стремление фирмы к увеличению запаса сырья, материалов, топлива.

24. *К внутренним факторам, вызывающим банкротство фирмы не относится*

- а) неправильная концептуальная идея фирмы;
- б) высокая доля заемного капитала;
- в) резкое снижение спроса на продукцию, товары, услуги;
- г) отсутствие достаточной конкурентной среды или очень сильная конкуренция.

25. *Факторы, используемые при разработке и анализе глобальной стратегии*

- а) НИОКР, поставщики, рынок сбыта, покупатели, конкуренты, зако-нодательство, налоговая система;
- б) анализ производственного потенциала, законодательства, рынка сбыта, покупателей, конкурентов;
- в) поставщики, экономико-политическая область, законодательство, налоговая система, барьеры входа, покупатели, конкуренты, конкурентная среда;
- г) анализ конкурентов, рынка сбыта.

26. *К совокупности факторов внутренней среды относится*

- а) персонал, оборудование, материальные ресурсы;
- б) персонал, технологии, материальные ресурсы, НИОКР, менедж-мент;
- в) персонал, технологии, материальные ресурсы, менеджмент, НИОКР, месторасположение;
- г) персонал, материальные ресурсы.

27. *Под зонами стратегических ресурсов понимается*

- а) совокупность поставщиков всех, либо стратегических ресурсов;
- б) региональные зоны получения ресурсов;
- в) месторасположение источников получения стратегических ресурсов;
- г) местные зоны получения ресурсов.

28. *Под стратегическими зонами хозяйствования понимается*

- а) региональная зона деятельности фирмы;
- б) определенные сегменты внешней среды, на которые имеет выход фирма;
- в) доля фирмы на рынке;
- г) местная зона деятельности фирмы.

29. *Факторы, которые используются при разработке и проверке локальных стратегий*

- а) внутренней среды;
- б) внешней среды;
- в) стратегической зоны хозяйствования;
- г) внутренней среды и внешней среды.

30. *К факторам прямого воздействия внешней среды относится*

- а) поставщики, конкуренты, потребители;
- б) акционеры, НТП, конкуренты, потребители, правительственные органы;
- в) акционеры, поставщики, конкуренты, потребители, правительственные органы, местные органы управления, торговые предприятия;
- г) поставщики, потребители.

31. *«Барьер входа» представляет*

- а) препятствия, трудности, возникающие в бизнесе на этапе вхождения в бизнес, освоения новой продукции, выработки стратегий; продвижение продукции;
- б) препятствия, которые сдерживают или останавливают бизнес в начале пути;
- в) продвижение продукции;
- г) трудности, которые сдерживают или останавливают бизнес в начале пути.

32. *К переменным внутренней среды относятся*

- а) цели, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы;
- б) факторы внутренней среды;
- в) цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология, культура организации;
- г) трудовые ресурсы, материальные запасы.

33. *Выбор факторов внутренней и внешней среды зависит от*

- а) стратегии руководства фирмы;

- б) возможностей учета и анализа, стратегии управления факторами;
- в) отрасли, региона;
- г) материального состояния фирмы.

34. *Рынок покупателя определяет ситуацию, когда на рынке отмечается*

- а) большое число потребителей;
- б) превышение предложения над спросом;
- в) превышение спроса над предложением;
- г) большое число покупателей.

35. *Макросреда фирма – это*

- а) набор свойств товара;
- б) функциональные структуры предприятия;
- в) формальные и неформальные группы;
- г) силы и субъекты, на которые фирма может влиять;
- д) силы и субъекты, на которые фирма не может влиять.

36. *К микросреде предприятия не относится*

- а) средства массовой информации;
- б) население всей страны;
- в) торговые организации;
- г) средства массовой информации и торговые организации.

## Тема 5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РИСК

### Основные термины и определения

*Предпринимательский риск*

*Классификация рисков*

*Внешние риски*

*Внутренние риски*

*Треjder*

### 5.1. Краткое содержание темы

Под предпринимательским риском понимается риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов. В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дело с использованием материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных) ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов. В итоге предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

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

По факторам возникновения риски подразделяются на:

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



*Экономические (коммерческие) риски* – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на:

*Внешние риски* – это риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

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

По характеру последствий риски подразделяются на:

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

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

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

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

*Коммерческий риск* – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем.

Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышение издержек обращения и др.

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

*Страховой риск* – это риск наступления предусмотренного условиями страхового события, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Анализ рисков разделяется на 2 взаимодополняющих вида:

- 1) качественный;
- 2) количественный.

Задача качественного анализа заключается в определении факторов, областей и видов риска. Эта работа осуществляется экспертным путём на основе опыта работы по данному направлению.

Количественный анализ должен дать возможность численно определить возможный объём потерь по каждому виду риска.

Для этого используются следующие основные методы:

- метод аналогий – предполагает использование данных по другим предприятиям;
- статистический метод – основывается на изучении имеющейся статистики;
- экспертный метод – заключается в сборе мнений квалифицированных специалистов;
- метод моделирования ситуации (например с помощью ЭВМ) – позволяет проводить испытания ситуации на внешние воздействия.

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

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

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

Внешнее страхование заключается в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение

другой организации (страховой компании). Это может быть страхование имущества предприятия, грузов при транспортировке, сотрудников от несчастных случаев и др.

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

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

Различают несколько способов диверсификации:

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

- диверсификация поставщиков предусматривает разнообразие источников поступления товаров;

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

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

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

Любое снижение риска имеет свою цену. Это так называемая плата за снижение риска. При внешнем страховании платой за снижение риска будет величина страховых взносов, при внутреннем страховании – затраты на создание резервных фондов. Использование диверсификации, как правило, ведет к снижению прибыли от каждого источника дохода. Аналогичное явление наблюдается и при лимитировании. Следовательно, выбирая способ снижения риска, необходимо учитывать его стоимость и целесообразность.

## 5.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение предпринимательскому риску.
2. Какие методы анализа рисков вы знаете?
3. Перечислите основные методы оценки и уменьшения предпринимательских рисков.
4. Рискует ли трейдер?
5. Прибыльная стратегия может стать рискованной?

### 5.3. Задания и практические упражнения

#### Задание 1

Рассматриваются 2 альтернативных предпринимательских проекта А и Б, срок реализации которых – 3 года. Оба проекта характеризуются равными размерами вложений и ценой капитала равной 8%. Исходные данные представлены в табл. 5. Определить, какой из проектов более рискованный.

Таблица 5

#### Характеристика проектов

Показатель	Проект А, млн руб.	Проект Б, млн руб.
Инвестиции	20	20
Оценка среднегодового поступления средств:		
– наихудшая	7,4	7,0
– наиболее реальная	8,3	10,4
– оптимистичная	9,5	11,8
Оценка чистой текущей стоимости (NPV):		
– наихудшая	-0,93	-1,96
– наиболее реальная	1,39	6,8
– оптимистичная	4,48	10,4
Экспертная оценка вероятности		
– наихудшая	0,1	0,05
– наиболее реальная	0,6	0,70
– оптимистичная	0,3	0,25

#### Задание 2

Анализируются два альтернативных проекта А и Б, срок их реализации – 4 года, цена капитала – 12%. Величина необходимых инвестиций составляет для проекта А – 50 млн руб., для проекта Б – 55 млн руб. Чистые годовые денежные поступления для проекта А за 4 года соответственно составят: 27; 27; 22; 22 в млн руб. Чистые годовые денежные поступления для проекта Б за 4 года соответственно составят: 35; 37; 37; 25 в млн руб. Определить, какой проект будет более рискованный.

### Задание 3

На момент оценки двух альтернативных проектов средняя ставка доходности государственных ценных бумаг составляет 12%. Риск, определяемый экспертным путем, связанный с реализацией проекта А, составляет 10%, а для проекта Б – 14%. Срок реализации проектов – 4 года. Необходимо оценить оба проекта с учетом их риска. Первоначальные вложения для проекта А составляют 100 млн руб., для проекта Б составляют 120 млн руб. Чистые годовые денежные поступления для проекта А за 4 года соответственно составят: 25; 30; 40; 30 в млн руб. Чистые годовые денежные поступления для проекта Б за 4 года соответственно составят: 45; 55; 70; 45 в млн руб. Определить, какой проект будет более рискованный.

#### 5.4. Тесты для самопроверки

##### *1. Риск представляет собой*

- а) вероятность наступления события, связанного с возможными финансовыми потерями или другими негативными последствиями;
- б) результат венчурной деятельности;
- в) опасность возникновения негативных последствий, связанных с производственной, финансовой деятельностью;
- г) опасность возникновения негативных последствий, связанных с инвестиционной деятельностью.

*2. Элементами классификации рисков по уровню финансовых потерь являются следующие риски:*

- а) допустимый;
- б) внешний;
- в) налоговый;
- г) простой;
- д) прогнозируемый;
- е) критический;
- ж) катастрофический.

##### *3. К методам управления рисками относятся*

- а) самострахование;
- б) хеджирование;
- в) диверсификация;
- г) сертификация.

##### *4. Дисперсия характеризует*

- а) уровень ликвидности;
- б) степень изменчивости изучаемого показателя;
- в) частоту получения ожидаемого результата финансово-хозяйственной деятельности;
- г) уровень вариации.

5. *Расширение сферы деятельности фирмы на различных направлениях с целью минимизации рисков – это*

- а) стратификация;
- б) диверсификация;
- в) сертификация;
- г) унификация.

6. *Показатель уровня риска, который используется для расчета минимального (требуемого) уровня прибыльности, определяющий зависимость между общерыночными прибылями по всем акциям на бирже и доходностью конкретных акций, – это*

- а) коэффициент «курс-прибыль»;
- б) коэффициент ликвидности;
- в) «бета» – коэффициент;
- г) коэффициент вариации.

7. *Специальный фонд денежных средств, образование которого предусмотрено уставом акционерного общества, формируемый за счет отчислений из прибыли и предназначенный для внутреннего страхования рисков, – это*

- а) фонд потребления;
- б) уставный капитал;
- в) добавочный капитал;
- г) фонд накопления;
- д) резервный фонд.

8. *Метод анализа предпринимательских рисков, основанный на расчете изменения основного показателя при изменениях определенного фактора, влияющего на реализацию проекта, называется*

- а) факторным анализом;
- б) анализом чувствительности проекта;
- в) фундаментальным анализом;
- г) техническим анализом.

9. *Коэффициент предпринимательского риска рассчитывается как*

- а) отношение дисперсии к среднеквадратическому отклонению;
- б) отношение катастрофических затрат к допустимым;
- в) отношение максимально возможной суммы убытков к величине собственных средств фирм;
- г) отношение среднеквадратического отклонения к дисперсии.

## Тема 6. МАРКЕТИНГ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### Основные термины и определения

*Маркетинг*

*Виды маркетинга*

*Функции маркетинга*

*Маркетинговое управление*

### 6.1. Краткое содержание темы

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

«Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами», – один из ведущих теоретиков по проблемам управления (Питер Друкер).

Основные задачи маркетинга – изучение рынка, спроса, вкусов и желаний потребителей, приспособление производства к этим требованиям; выпуск товаров, отвечающих спросу, воздействие на рынок и общественный спрос в интересах фирмы.

*Принципы маркетинга* – это основные исходные положения теории и практики маркетинга, направленные на формирование убеждений и взглядов всех участников маркетингового процесса.

К основным принципам маркетинга относятся: нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности, концентрация исследовательских, производственных и сбытовых усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности, направленность предприятия на долговременный результат маркетинговой работы, применение стратегии и тактики приспособления к требованиям потенциальных покупателей с целенаправленным воздействием на них.

Реализация принципов маркетинга осуществляется как последовательная направленность рыночных усилий на удовлетворение потребностей покупателей, достигаемая с помощью специфических средств и методов.

Различают следующие виды маркетинга:

1. *По сферам применения:*

потребительский маркетинг;  
промышленный маркетинг;  
маркетинг услуг;  
маркетинг информации.

2. *По области применения:*

международный маркетинг;  
некоммерческий маркетинг (метамаркетинг) связан с управлением политическими партиями. Объект продажи – не товар, а идеи;  
микромаркетинг (маркетинговая деятельность фирм);  
макромаркетинг (экономическая деятельность государства в сфере маркетинга);

социальный маркетинг – это часть метамаркетинга по осуществлению социальных программ.

3. *По приоритетности задач:*

дифференцированный маркетинг;  
недифференцированный маркетинг;  
функциональный маркетинг;  
товарно-ориентированный маркетинг;  
потребительско-ориентированный маркетинг;  
интегрированный маркетинг;  
концентрированный маркетинг.

*Концентрированный маркетинг.* Этот вид маркетинга особо привлекателен для фирм с ограниченными ресурсами. При данном маркетинге фирма концентрирует свои силы только на одном сегменте рынка. *Функциональный маркетинг* – система организационно-технических и коммерческих функций предприятий, связанных с производством и реализацией товаров, изучением рынка, политикой цен.

4. *По степени развития:*

распределительный маркетинг – торговая деятельность в широком смысле (сбытовая деятельность, реализация, реклама и т.д.);

управленческий маркетинг – рыночная концепция управления созданием, производством и реализацией товара, где в основе принятия управленческих решений лежит информация о рынке.

5. *В зависимости от широты охвата рынка:*

массовый маркетинг – маркетинговые действия в области производства, распределения, сбыта и стимулирования продажи однотипных товаров для массового потребителя – это могут быть продукты питания, одежда и т.д.;

сегментированный – разделенный на отдельные сегменты по какому-либо признаку;

множественный. Существуют такие понятия, как «оперативный маркетинг» и «стратегический маркетинг».



*Оперативный маркетинг* – это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки.

Это классический некоммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств.

*Стратегический маркетинг* – это анализ потребностей физических лиц и организаций. Стратегический маркетинг прослеживает эволюцию заданного рынка, выявляет различные существующие и потенциальные рынки, сегментирует их на основе анализа потребностей.

*Маркетинг взаимодействия:* 1) перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара. Концепция, ориентированная на удовлетворение целей и долгосрочные взаимоотношения с клиентами, участвующими в коммуникациях (сделках) сторон; 2) метод организации маркетинга по принципу распределения, расширения ответственности за понимание и выполнение функций маркетинга среди всего персонала фирмы – от работника, непосредственно обслуживающего клиента, до высшего руководства фирмы.

Выделяют следующие функции маркетинга:

*Аналитическая функция:*

- 1) изучение рынка как такового;
- 2) изучение потребителей;
- 3) изучение фирменной структуры;
- 4) изучение товара (товарной структуры);
- 5) анализ внутренней среды предприятия.

*Производственная функция:*

- 1) организация производства новых товаров, разработка новых технологий;
- 2) организация материально-технического снабжения;
- 3) управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

*Сбытовая функция (функция продаж):*

- 1) организация системы товародвижения;
- 2) организация сервиса;
- 3) организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 4) проведение целенаправленной товарной политики;
- 5) проведение целенаправленной ценовой политики.

*Функция управления и контроля:*

- 1) организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- 2) информационное обеспечение управления маркетингом;
- 3) коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии);

4) организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

*Комплекс маркетинга* – это совокупность средств, инструментов, методов и практических мер воздействия на рынок, применяемых компанией-производителем для регулирования спроса на свой продукт. Комплекс маркетинга в классическом понимании представляет собой сочетание четырех составляющих (модель 4P): товар (Product), цена (Price), дистрибуция (Place) и методы стимулирования (Promotion). Некоторые школы считают, что необходимо в классическую модель комплекса маркетинга ввести еще один элемент – кадры (personal).

## 6.2. Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение маркетингу.
2. На какие этапы подразделяется эволюция маркетинга?
3. Перечислите основные задачи маркетинга.
4. Какие функции выполняет маркетинг?
5. Что представляет собой комплекс маркетинга?

## 6.3. Задания и практические упражнения

### *Задание 1*

По определению маркетинг связан с удовлетворением потребностей и желаний покупателей. Критики, однако, утверждают, что маркетинг этим отнюдь не ограничивается и создает не существовавшие ранее потребности и желания. По их словам, маркетологи подталкивают потребителей тратить больше денег, чем стоило бы, на товары и услуги, в которых те не испытывают необходимости.

Каково ваше мнение: формирует ли маркетинг потребности и желания потребителей или всего лишь отражает потребности и желания?

### *Задание 2*

У многих маркетинговых исследователей имеются свои излюбленные подходы или методики, при этом предпочтения разных исследователей заметно разнятся. Например, одни утверждают, что единственно верный способ изучения потребителей или рыночных позиций торговых марок – это глубинные, качественные исследования. Другие считают достоверными и обоснованными только количественные исследования.

Каково ваше мнение: маркетинговые исследования должны быть количественными или качественными?

### *Задание 3*

Чем более целенаправленными становятся маркетинговые программы, тем чаще критики называют такие подходы эксплуатацией потребителей. Например, размещение наружной рекламы сигарет, спиртных напитков и

т.п. в бедных городских районах рассматривается не иначе как попытка извлечь выгоду из уязвимого рыночного сегмента. С особым рвением критики относятся к маркетинговым программам, направленным на национальные меньшинства: их обвиняют в использовании далеких от реальности стереотипов. В ответ на это раздаются голоса, что целевые программы и позиционирование крайне важны для маркетинга, что эти программы есть не что иное, как попытки компаний соответствовать характеристикам определенных групп потребителей.

Каково ваше мнение: целевой маркетинг для узких групп покупателей – эксплуатация или норма?

#### *Задание 4*

Чем активнее компании занимаются сегментированием рынков – чему способствует Интернет – тем чаще можно услышать о закате массового маркетинга. В ответ на это раздаются голоса, что для крупных брендов и программ массового маркетинга место под солнцем найдется всегда.

Каково ваше мнение: массовому маркетингу приходит конец или же это по-прежнему реальный способ создания прибыльной торговой марки?

#### *Задание 5*

Представители некоторых сервисных компаний полностью убеждены, что маркетинг услуг в корне отличается от маркетинга товаров и требует совершенно иных навыков. Маркетологи-традиционалисты с ними не соглашаются, утверждая, что «хороший маркетинг есть хороший маркетинг».

Каково ваше мнение: между маркетингом товаров и маркетингом услуг существуют принципиальные отличия или же это родственные дисциплины?

#### *Задание 6*

Долго считавшаяся наиболее успешным средством распространения информации телевизионная реклама подвергается все более резкой критике за чрезвычайную дороговизну и, что еще хуже, снижение эффективности. Критики утверждают, что потребителям удастся избежать очень большого количества рекламных объявлений путем переключения с канала на канал и что произвести сильное впечатление становится все труднее. По заявлению некоторых, будущее принадлежит рекламе в Интернете. Сторонники телевизионной рекламы не соглашаются с этим тезисом, настаивая, что эффект, достигаемый телевидением путем воздействия на несколько органов чувств одновременно, остается непревзойденным и что ни одно из других средств распространения информации не обладает сравнимым потенциалом воздействия.

Каково ваше мнение: значение телевизионной рекламы снизилось или телевизионная реклама остается наиболее мощным средством рекламы?

## 6.4. Тесты для самопроверки

1. Согласно маркетинговой концепции, для эффективного функционирования в условиях рыночной экономики предприятие должно стремиться к получению максимальной прибыли от своей деятельности за счет

- а) поддержания максимальных, допускаемых конъюнктурой рынка, цен на товары (услуги);
- б) максимального снижения издержек производства;
- в) наилучшего удовлетворения спроса клиентуры на товары наиболее выгодным для предприятия образом;
- г) увеличения производства товаров (услуг).

2. Концепция интенсификации коммерческих усилий определяет цель маркетинговой деятельности – увеличение продаж за счет

- а) использования интенсивных технологий производства;
- б) стимулирования сбыта;
- в) удовлетворения потребностей потребителей;
- г) увеличения производства товаров (услуг).

3. Желаемый объем продаж нельзя достичь, если отсутствует агрессивная реклама – это утверждает концепция

- а) совершенствования производства;
- б) совершенствования товара;
- в) интенсификации коммерческих усилий;
- г) маркетинга;
- д) маркетинга-взаимодействия.

4. Целью функционирования маркетинговой информационной системы является

- а) создание плана маркетинга;
- б) предоставление информации для принятия управленческих решений;
- в) реализация маркетинговой концепции управления предприятием;
- г) создание плана маркетинга, предоставление информации для принятия управленческих решений, реализация маркетинговой концепции управления предприятием.

5. Основные процессы, которые необходимо организовать для функционирования маркетинговой информационной системы

- а) сбор, переработка, анализ, передача и хранение информации;
- б) принятие решения по управлению предприятием;
- в) принятие решений по управлению маркетингом;
- г) принятие решения по управлению производственным процессом.

6. Для функционирования маркетинговой информационной системы необходимы следующие ресурсы

- а) квалификационный персонал, обладающий навыками сбора и обработки информации;

- б) методические приемы работы с информацией;
- в) офисное оборудование;
- г) квалификационный персонал, обладающий навыками сбора и обработки информации; методические приемы работы с информацией; офисное оборудование.

7. *Маркетинговая информация в зависимости от стадии переработки может быть*

- а) внешней;
- б) внутренней;
- в) первичной;
- г) вторичной.

8. *Система анализа маркетинговой информации включает в себя*

- а) базы данных;
- б) систему маркетинговой информации;
- в) банк методов и моделей;
- г) банк методов.

9. *Продуктом функционирования маркетинговой информационной системы является*

- а) базы данных о состоянии маркетинговой среды предприятия и отчеты маркетинговых исследований;
- б) источники первичной и вторичной информации;
- в) банк методов и моделей;
- г) источники первичной информации.

10. *Предприятию необходимо оценить в процентах ту часть посетителей магазина, которые сделали покупки, в этом случае целесообразно использовать метод исследования*

- а) наблюдение;
- б) опрос;
- в) эксперимент;
- г) анкетирование.

11. *Первая стадия в процессе создания продукта – это*

- а) управленческий анализ;
- б) структурирование товара;
- в) создание идеи;
- г) анализ внешней среды.

12. *При каком состоянии спроса производитель может не использовать рекламу*

- а) при снижающемся;
- б) при негативном;
- в) при отрицательном;
- г) при чрезмерном.

*13. Реклама – это*

- а) неличная коммуникация;
- б) немассовая коммуникация;
- в) двухсторонняя коммуникация;
- г) односторонняя коммуникация.

*14. В качестве недостатка прямого канала распространения рекламы можно указать*

- а) конфиденциальность обращения;
- б) высокую стоимость обращения в расчете на один контакт;
- в) консервативность аудитории;
- г) конфиденциальность обращения и консервативность аудитории.

## Тема 7. БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЕДИНИЦЫ

### Основные термины и определения

*Бизнес-план*

*Рыночная ситуация*

*Инвестиции*

### 7.1. Краткое содержание темы

Бизнес-план – описание предполагаемого бизнеса, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Главной целью разработки бизнес-плана является планирование деятельности компании на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план разрабатывается и для других целей, такие как:

1) социальные – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет перво-степенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и в целом характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.



В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

**Бизнес-план содержит следующие разделы:**

- 1) титульный лист;
- 2) резюме;
- 3) описание объекта;
- 4) характеристика отрасли;
- 5) система планов;
- 6) маркетинговый;
- 7) производственный;
- 8) организационный;
- 9) финансовый;
- 10) юридический;
- 11) управленческий;
- 12) оценка эффективности.

*Титульный лист* содержит название предприятия, реквизиты предприятия, указание *организационно-правовой формы*, сведения о *составе учредителей*, информацию о *периоде планирования*.

В *резюме* содержится краткий обзор целей и задач предприятия и анализируются способы их решения. Это план, выраженный в сжатой форме, который уточняется по мере работы над деталями плана. Обычно резюме оформляется уже после написания всех других разделов бизнес-планирования и содержит описание: основной цели проекта; предлагаемого продукта или услуги (краткую характеристику); способы решения поставленной задачи; ожидаемого результата и эффективности проекта.

*Описание объекта* (продукции или услуги) содержит наглядные данные, которые позволят представить разрабатываемый объект со всеми его отличительными характеристиками:

- полное описание объекта;
- его функции;
- сферу применения;
- отличительные особенности;
- лицензионно-патентные права.

*Характеристика отрасли* учитывает наличие других предпринимателей, знание своих конкурентов, их возможности и способности, которые позволят позиционировать себя и дать оценку месту данного проекта с учетом конкуренции. Характеристика отрасли отражает:

- описание аналогов предлагаемого объекта;
- их отличительные особенности;
- конкурентоспособность аналогов и перспективы развития;

*Маркетинговый план* изучает и формирует структуру и уровень спроса и содержит описание:

- маркетинговой среды;
- потребителей продукта или услуги, их вкусов и предпочтений;
- способности платить и готовности покупать;
- сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценку и указание доли рынка;
- особые характеристики рынка;
- паблик релейшнз;
- рекламу;
- продвижение на рынок;
- ценовую политику;
- план послепродажного обслуживания и поддержки продукта;
- план модернизации и утилизации продукта;
- оценку результатов.

*Производственный план* содержит весь комплекс программ для производства и реализации продукции:

- план исследований и разработок;
- способы и источники получения ресурсов;

описание:

- производственных мощностей;
- ресурсного обеспечения;
- производства;
- состава комплектующих изделий;

характеристику:

- производственных процессов;
- оборудования;
- возможностей модернизации и совершенствования продукции,

*Организационный план* отражает способы управления реализацией бизнес-плана:

- размещение предприятия и всего недвижимого имущества, другой собственности;
- источники снабжения материалами, рабочей силой;
- организацию функционирования;
- возможность реорганизации.

*Финансовый план* описывает финансовое обеспечение предлагаемого проекта:

- потребность в финансах;

- структуру капитала;
- источники финансирования;
- финансовые показатели;
- организация финансового планирования, анализа и учета;
- налоговые программы;
- описание отчетности.

*Юридический план* обеспечивает правовую поддержку проводимого мероприятия:

вопросы:

- лицензирования;
- сертификации;
- патентные права;

условия:

- оформления и регистрации предприятия;
- его реорганизации;
- ликвидации.

*Управленческий план* отражает функции и задачи менеджмента в обеспечении успешной реализации бизнес-планирования:

- структуру и систему управления;
- процедуры управления;
- политику в области подготовки кадров;
- контроль исполнения;
- механизмы стимулирования;
- формы вознаграждения.

*Оценка эффективности* завершает бизнес-планирование и содержит общую оценку эффективности предпринимательского проекта:

- показатели прибыли;
- показатели рентабельности;
- социальную значимость проекта;
- долгосрочные перспективы осуществляемого плана.

## **7.2. Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой бизнес-план?
2. Какие разделы входят в структуру бизнес-плана?

## **7.3. Задания и практические упражнения**

Объединитесь в небольшие рабочие группы по 6 человек в каждой для долгосрочной работы над предпринимательским проектом. Лучше, чтобы группа состояла из тех студентов, которые генерировали совместно предпринимательскую идею.

Задача каждой группы сводится к оценке предпринимательского проекта с помощью бизнес-плана.

В общем виде работа должна иметь следующую структуру:

1. Резюме
2. Сведения о предприятии и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)
5. Производственный план
6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Оценка рисков
9. Эффективность реализации бизнес-плана

Пример составления бизнес-плана представлен ниже.

### *1. Резюме*

Целью бизнес-плана является развитие компании ООО «Дальаудит» посредством открытия филиала в г. Уссурийск. Планируемый филиал будет работать в сфере аутсорсинговых услуг бухгалтерского учета. Количество штатных сотрудников в филиале – 4 человека.

Проведя опрос среди имеющихся клиентов города Уссурийск, было выявлено, что имеется потребность в открытии филиала.

Данный проект является уникальным в г. Уссурийск, поскольку при анализе конкурентной среды было выявлено, что сегмент профильных организаций узок, спектр предоставляемых услуг также не имеет изобилия, цены на услуги завышены в связи с низкой конкуренцией. Тем не менее, наблюдается тенденция спроса на полный спектр аутсорсинговых услуг бухгалтерского учета.

В связи с этим конкурентоспособность оказываемых услуг будет обеспечена за счет качества и среднего ценового диапазона.

Опираясь на данные бизнес-плана, отметим, что плановый объем выручки за 2017 год составит 4 006 000 рублей. В свою очередь плановый объем чистой прибыли будет равен 1 605 719,7 рублей.

Для реализации проекта потребуются первоначальные затраты в размере 196 279 рублей. Источником покрытия данных расходов является нераспределенная прибыль за 2015 год компании ООО «Дальаудит».

Срок окупаемости (PP) первоначальных вложений составит 1 месяц, чистая текущая стоимость (NPV) равна 81 334,1 рублей, индекс рентабельности (PI) вложений равен 1,41.

Беря во внимание тот факт, что у данной отрасли в Российской Федерации наблюдается тенденция роста, а в г. Уссурийск и прилегающих к нему территориях данный вид услуг оказывает малое количество предприятий, следовательно, перспектива проекта оценивается как высокая.

### *2. Описание отрасли*

В процессе перехода к рыночной экономике в Российской Федерации потерпели изменения все экономические системы, в том числе и бухгалтерский учет. Данные изменения сказались на отсутствии квалифицированного персонала, способного разобраться в вопросах эффективного бух-

галтерского учета, поскольку изменение его организации были значительные. В таких условиях, наиболее успешной бизнес-моделью стал бухгалтерский аутсорсинг.

Развитие услуги бухгалтерского аутсорсинга также связано с необходимостью для эффективного развития бизнеса, концентрироваться на профильной деятельности организации, в связи с усилением конкуренции. Поэтому стало целесообразно производить передачу второстепенных функций специализированным организациям.

В настоящее время процесс передачи непрофильной деятельности внешнему исполнителю в международной практике имеет широкое распространение. По данным «Fortune» в странах с развитой рыночной экономикой не менее 90% компаний осуществляют деятельность на основе использования услуг аутсорсинга.

В России же данный вид деятельности стал применяться с конца XX века. Несмотря на сравнительно небольшой опыт использования услуг бухгалтерского аутсорсинга, процент компаний, применяющих его в своей практике увеличивается с каждым годом. Наиболее актуальной данная услуга стала после вступления в силу Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) «О бухгалтерском учете». Вследствие чего предприятия, применяющие УСНО в своей практике, должны вести бухгалтерский учет в полном объеме.

Существуют три наиболее распространенные схемы бухгалтерского обслуживания, используемые в практике компаний, специализирующихся в сфере бухгалтерских услуг:

- осуществление комплексного бухгалтерского обслуживания на постоянной основе;
- осуществление бухгалтерского обслуживания на базе первичных документов клиента;
- осуществление бухгалтерского обслуживания на основании предварительной договоренности.

Наиболее распространенные виды аутсорсинговых услуг бухгалтерского учета, оказываемые индивидуальным предпринимателям, малым, средним и крупным организациям, подразделяются на операционные, аналитические и информационные:

- ведение бухгалтерии в полном объеме;
- проверка правильности начисления заработной платы и прочих выплат;
- своевременное формирование и подача налоговой, бухгалтерской отчетности, отчетности в фонды и органы статистики;
- расчет подлежащих к уплате налогов и сборов и контроль своевременности их перечисления;
- взаимодействие с налоговыми органами, страховыми фондами, подготовка грамотных ответов на соответствующие запросы, уверенное и квалифицированное прохождение проверок;

– контроль документооборота, контроль своевременности и полноты поступления первичных учетных данных.

Для написания бизнес-плана компании, основной деятельностью которой является оказание услуг бухгалтерского аутсорсинга, необходимо проведение анализа рыночного сегмента, в котором она функционирует.

По оценкам «Эксперт РА», наиболее востребованный вид услуг аутсорсинга с момента зарождения и по текущий момент является аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета, предполагающий бухгалтерское обслуживание клиента на постоянной основе [9].

В данный период времени процент компаний, использующих в своей практике услугу бухгалтерского аутсорсинга, невысок: 18% рынка крупного сектора, 5% рынка средних предприятий и 62% рынка индивидуальных предпринимателей.

Доля рынка, использующая бухгалтерский аутсорсинг в своей практике в России, представлена на рис. 3.

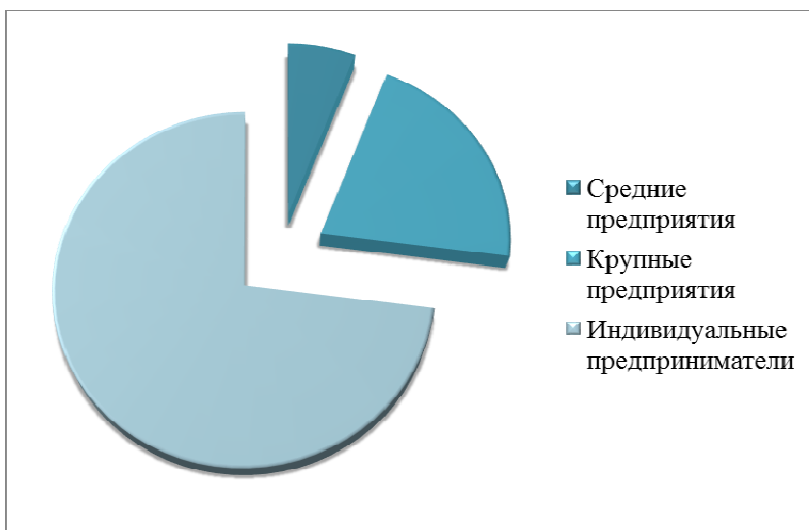


Рис. 3. Доля рынка, использующая бухгалтерский аутсорсинг в своей практике

Однако по результатам оценки среды бухгалтерского аутсорсинга, представленным «РАЕХ», можно проследить динамику замедления роста выручки ведущих российских аутсорсеров, которая составила 10% в сравнении с 24% прошлого года. Данная ситуация, прежде всего, связана с нестабильной экономической ситуацией в стране. На данный момент наблюдается снижение числа новых компаний или ликвидация уже существующих, что также негативно сказывается на деятельности компаний-аутсорсеров в связи с сокращением клиентской базы.

Но, несмотря на наличие отрицательных последствий кризиса в стране, для бухгалтерского аутсорсинга прослеживается положительная динамика к стабильному росту. В условиях кризисной ситуации компании стремятся оптимизировать свои бизнес-процессы, сократить издержки, в чем в значительной мере способствует аутсорсинг. Государство также, стремясь оптимизировать различные процессы управления, производит сокращение штата вспомогательных служб – кадровых, юридических и бухгалтерских отделов.

На рынке аутсорсинговых услуг в Приморском крае основными компаниями в данной области являются 179 фирм, в частности и исследуемая компания «Дальаудит». В городе Уссурийск данную услугу может предоставить только 20 компаний. Из них две являются малыми организациями: «Лощман», «Деловой мир», остальные являются микропредприятиями: «Новая земля», «Бизнесучет», «Аудит-консалтинг», «Центр Бис», «Финансовый Эксперт-ДВ», «Фартинг», «Созвездие» [10].

Производя вход на рынок услуг бухгалтерского аутсорсинга, важно определить и изучить своих основных конкурентов для реализации стратегии фирмы и повышения своей конкурентоспособности.

Основными конкурентами предприятия «Дальаудит» являются малые предприятия «Лощман» и «Деловой мир», поскольку спектр услуг, оказываемые данной организацией, аналогичен.

В таблице 6 представлен анализ конкурентной среды предприятия «Дальаудит».

*Таблица 6*

**Сравнительная характеристика основных конкурентов и исследуемой организации**

Показатели	Основные конкуренты		Дальаудит
	Лощман	Деловой мир	
1	2	3	4
Широта предоставляемых услуг	операционные, аналитические, информационные	операционные, аналитические, информационные	операционные, аналитические, информационные
Дополнительные услуги	юридические услуги	-	-
Уровень цен	высокий	средний	средний
Уровень сервиса	высокий	низкий	Высокий
Квалификация персонала	высокая	средняя	Высокая
Репутация предприятия	положительная	нейтральная	положительная

1	2	3	4
Местонахождение	г. Уссурийск, ул. Плеханова, 100а	г. Уссурийск, ул. Володарского, 37	г. Уссурийск ул. Кирова д. 59а
Наличие официального сайта компании	-	-	есть
Гарантия	есть	есть	есть

Проведя анализ конкурентной среды, можем сделать вывод о наличии конкурентных преимуществ компании «Дальаудит» в сравнении с основными конкурентами. Преимущества выражены в оптимальном уровне цен, а также в наличии способности дистанционного получения информации об имеющихся услугах через веб-сайт компании. В свою очередь компания «Лощман» оказывает дополнительные услуги, что расширяет спектр предоставляемых услуг. Компания «Деловой мир» не имеет особых конкурентных преимуществ, но в широте предоставляемых услуг не уступает конкурентам.

### *3. Маркетинг и сбыт продукции*

Осуществляя основную деятельность, предприятие должно стремиться не только к получению максимального дохода, но и к реализации маркетинговой стратегии. Основной стратегической целью компании ООО «Дальаудит» является завоевание значительной доли рынка в г. Уссурийск.

Данная цель будет достигнута через исполнение основных принципов организации: строгой конфиденциальности в отношении переданных в ее распоряжение документов, сведений и информации; качественного результата и неукоснительного соблюдения деловой этики.

Поскольку на рынке услуг бухгалтерского аутсорсинга присутствует значительное число конкурентов, и агрессивная политика цен может привести к негативным последствиям, основным подходом предприятия «Дальаудит» в ценообразовании будет являться установления приемлемых цен исходя из качества реализуемой услуги, сроков реализации и уровня цен конкурентов на аналогичные виды услуг.

Для оценки конкурентоспособности услуг компании «Дальаудит» была использована базовая модель 4P: product, price, place, promotion, которая позволит произвести анализ всех факторов, влияющих на эффективность функционирования деятельности компании.

Анализируя данные, представленные в табл. 7, можно сделать вывод, что такие факторы, как: качество услуги, сроки выполнения заказа, способы оплаты и возможность дистанционно осуществлять связь с клиентом – являются сильными сторонами деятельности компании. В свою очередь



такие факторы конкурентоспособности как: наличие скидок, сроки платежа, местоположение офиса, стратегия PR и реклама – являются слабыми сторонами деятельности компании, которым необходимо уделить большее внимание при планировании деятельности компании.

*Таблица 7*

**Анализ факторов конкурентоспособности «Дальаудит»**

Факторы конкурентоспособности	Оценка (0–5)
Услуга	
Качество услуги	5
Репутация организации	4
Сервис	4
Сроки выполнения заказа	5
Ассортимент услуг	4
Цена	
Стоимость услуг	4
Наличие скидок	3
Способы оплаты	5
Сроки платежа	3
Каналы сбыта	
Местоположение офиса	3
Возможность передачи заказа по сети Internet	5
Продвижение	
Стратегия PR	3
Реклама	3
Продвижение через СМИ	4

Для увеличения конкурентных преимуществ, а также для увеличения клиентской базы необходимо произвести разработку стратегии продвижения услуг на рынке бухгалтерского обслуживания и сопровождения. Ключевым фактором в данной стратегии является реклама.

Поскольку клиентами данных услуг являются крупные, средние, малые организации, а также индивидуальные предприниматели, большая эффективность рекламы будет достигнута при размещении информации об услугах компании через интернет ресурсы, печатные издания.

Основными интернет ресурсами являются:

- справочники (orgpage.ru, spravkaru.info, zolotou.com);
- доска объявлений (farpost.ru);
- поисковые системы (2gis).

Через такие системы, как orgpage.ru, spravkaru.info, zolotou.com, 2gis есть возможность бесплатного размещения объявления о компании, видах ее услуг, времени работы.

Среди печатных изданий можно выделить газету «Из рук в руки», через которую планируется еще кварталом размещать информацию в формате 11 по 4 модуля.

Поскольку компания «Дальаудит» на данный момент имеет разработанный сайт, необходимо проведение его доработки в связи с открытием филиала в г. Уссурийск.

Обратимся к табл. 8 для наглядного рассмотрения плана затрат на рекламу за 2017 год.

Таблица 8

### Объем плановых затрат на рекламу

в рублях

Вид рекламы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Доработка сайта	15 000	-	-	-	15 000
Реклама в газете	1068	1068	1068	1068	4272
Общая сумма рекламы в год					19 272

Исходя из данных табл. 8 видим, что сумма плановых затрат на рекламу равна 19 272 рублей.

#### 4. Производственный план

План реализации проекта осуществляется на 1 год, в связи с чем все расчеты также будут производиться на данный период времени, а именно с 1 января 2017 по 31 декабря 2017 года.

Для того чтобы филиал организации «Дальаудит» в г. Уссурийск начал функционировать, необходимы такие ресурсы, как: помещение, оборудование и квалифицированный персонал.

Необходимое помещение предполагается взять в аренду на долгосрочной основе по адресу г. Уссурийск ул. Кирова д. 59А. В условиях заключенного договора между арендатором и арендодателем арендатор име-

ет право на пролонгацию договора аренды офисного помещения. Стоимость расходов по аренде помещения, за исключением платежей, не входящих в систему расчетов с арендодателем (электроэнергия, теплоснабжение, услуги интернет и телефонии), определяется в сумму 10 500 рублей в месяц за 30 кв. м.

Расчет суммы аренды помещения представлен в табл. 9.

*Таблица 9*

### **Расчет суммы аренды помещения**

Показатель	Стоимость
Площадь помещения, кв. м.	30
Стоимость аренды 1 кв. м. руб.	350
Месячная арендная плата, руб.	10 500
Арендная плата в год, руб.	126 000

Проведя анализ показателей табл. 9, видим, что стоимость годовой аренды помещения составит 126 000 рублей.

Данное помещение будет оборудовано в соответствии со всеми нормами противопожарной безопасности (план эвакуации, наличие локальных источников пожаротушения, запасной выход). Поскольку при аренде помещения важным фактором являлось наличие ремонта, затраты на ремонт исключаются.

Для функционирования предприятия необходимо приобретение переносного оборудования, представленного в табл. 10.

*Таблица 10*

### **Стоимость первоначальных затрат**

в рублях

Наименование	Кол-во	Цена за единицу	Сумма
1	2	3	4
Стол для компьютера СК-04	4	3635	14 540
Кресло компьютерное Chairman 681	4	3650	14 600
Системный блок LENOVO H50-05	4	22 999	91 996
Клавиатура 3Cott KB-140	4	550	2200
Монитор ACER K192HQLb Black	4	6079	24 316

1	2	3	4
Мышь SMARTBUY SBM-325 Blue	4	380	1520
Кондиционер Timberk AC TIM 12H S9	1	16 329	16 329
Радиотелефон PANASONIC KX-TG2511RUT	4	2090	8360
Офисный шкаф ШБ-3+A5 прозр. 77/37/200 CM	1	6069	6069
Шкаф для одежды ШО-6 77/58/200 CM	1	5267	5267
Пуфик ТриЯ Пуф Т1 «Токио» ПМ-131.15	1	1610	1610
Жалюзи вертикальные	3	726	2178
Принтер Epson Colorio PX-045A с СНПЧ	1	7294	7294
Итого	36	76 678	196 279

Исходя из данных, представленных в табл. 10, видим, что общая стоимость первоначальных затрат составила 196 279 рублей. Источником покрытия данных расходов является нераспределенная прибыль за 2015 год компании ООО «Дальаудит».

Исходя из пункта 1 статьи 256 и пункта 1 статьи 257 НК РФ Федеральным законом от 08.06.2015 № 150-ФЗ: объектом амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию, начиная с 01.01.2016, может быть такое основное средство, сумма которого превышает 100 000 рублей [11]. Следовательно, ни одна позиция из предложенного перечня, необходимого для реализации проекта, амортизироваться не будет.

Также необходимо произвести расчет коммунальных расходов, поскольку в стоимость аренды помещения электроэнергия, теплоснабжение, телекоммуникации и телефония не включены. Договор о предоставлении услуг связи заключен с компанией ПАО «Ростелеком», согласно которому начисления за местную телефонную связь осуществляется согласно тарифу «Безлимитный», начисления за интернет осуществляется согласно тарифу «Стартап Безлимит 1 Таун». Расчет коммунальных расходов представлен в табл. 11.

**Расчет коммунальных расходов**

Основные виды ресурсов	Тариф, руб.	Объем потребления в год	Стоимость потребления в год, руб.
Электроэнергия	2,52	500 кВт/ч	15 120
Основные виды ресурсов	Тариф, руб.	Объем потребления в год	Стоимость потребления в год, руб.
Теплоснабжение (196 суток в год)	1979	4,1 Гкл (в месяц 0,633 Гкл)	8142
Телекоммуникации (интернет)	2950	безлимитный	35 400
Телефония	843,7	безлимитный	10 124,4
Итого			68 786,4

Исходя из расчетов табл. 11 видим, что сумма коммунальных расходов за год составила 68 786,4 рублей.

Проанализировав все вышеизложенные расчеты, можем составить смету затрат с поквартальной разбивкой на год, которая будет включать переменные и постоянные затраты. Данные этой сметы будут отражены в табл. 12.

Таблица 12

**Смета затрат с поквартальной разбивкой на год**

в рублях

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
1	2	3	4	5	6
Переменные затраты всего, в т.ч.:	17 198	17 198	17 198	17 198	68 792
– канцелярские принадлежности	8000	8000	8000	8000	32 000
– расходные материалы оргтехники (картриджи)	9198	9198	9198	9198	36 792
Постоянные затраты всего, в т.ч.:	493 765	478 765	478 765	478 765	1 930 058,4

1	2	3	4	5	6
– коммунальные расходы	17 197	17 197	17 197	17 197	68 786,4
– заработная плата	330 000	330 000	330 000	330 000	1 320 000
– страховые взносы во внебюджетные фонды	99 000	99 000	99 000	99 000	396 000
– арендные платежи	31 500	31 500	31 500	31 500	126 000
– амортизационные отчисления	-	-	-	-	-
– расходы на рекламу	160 68	1068	1068	1068	19272
Итого затрат	510 963	495 963	495 963	495 963	1 998 850,4

Проанализировав смету затрат, необходимую для реализации проекта, видим, что годовые затраты составят 1 998 850,4 рублей. Из них на переменные затраты приходится 68 792 рублей, на постоянные затраты приходится 1 930 058,4 рублей. Наибольший объем расходов приходится на 1 квартал в связи с наличием первоначальных расходов.

##### 5. Организационный план

При изучении организационной структуры предприятия «Дальаудит» был сделан вывод, что данное предприятие использует линейную организационную структуру. Данная структура является простейшей формой организации управления иерархического типа, но, тем не менее, имеет ряд преимуществ в сравнении с другими формами управления. В связи с чем было принято решение о использовании линейной организационной структуры в филиале компании «Дальаудит» в городе Уссурийск.

Поскольку деятельность филиала будет направлена на оказание услуг в сфере бухгалтерского обслуживания, необходимо произвести расширение штата сотрудников в лице 1 заместителя директора, а также 3 бухгалтеров. Общая численность сотрудников филиала ООО «Дальаудит» определена в количестве 4 человек.

Основными обязанностями заместителя директора является:

- управление филиалом в г. Уссурийск;
- заключение и подписание контрактов с клиентами и поставщиками компании;
- осуществление непосредственного контакта с клиентами г. Уссурийск;
- передача документации в головной офис главному бухгалтеру, а также генеральному директору компании «Дальаудит».

Основными обязанностями бухгалтера является оказание услуг в сфере бухгалтерского обслуживания, а именно:

- ведение, постановка и сопровождение бухгалтерской и налоговой отчетности;
- производство расчета заработной платы;
- подготовка и сдача отчетности в ИФНС, органы и фонды статистики через сеть Internet;
- осуществление контроля расчетов с бюджетом по состоянию лицевого счета в налоговых органах;
- оказание разовых бухгалтерских услуг (разработка учетной политики, свод отчетности);
- осуществление устных пояснений по операциям, отраженным в учетной системе заказчика;
- проведение консультаций по бухгалтерскому и налоговому учету.

Организационная структура ООО «Дальаудит» представлена на рис. 4.

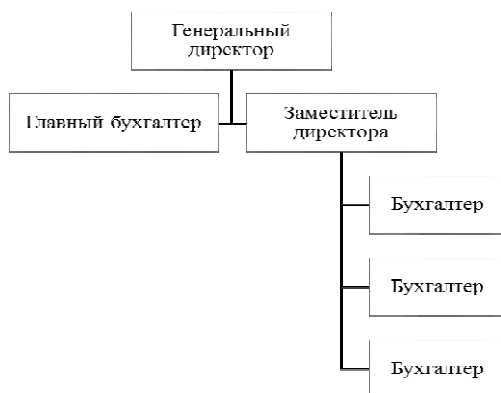


Рис. 4. Организационная структура ООО «Дальаудит»

Непосредственным подбором персонала перед открытием филиала будет заниматься кадровый отдел компании «Дальаудит».

Основными требованиями к кандидатам на искомые должности будут являться:

- наличие высшего образования по данной специальности;
- наличие опыта работы в данной сфере;
- коммуникабельность, умение работать в команде;
- дисциплинированность, организованность, порядочность.

График рабочего времени сотрудников данной организации будет состоять из 5 рабочих дней в неделю (суббота, воскресенье – выходные), рабочее время с 10 до 18 часов с перерывом на обед с 13 до 14 часов. В предпраздничные дни рабочий день заканчивается на час раньше.

После заключения трудового договора предоставляется полный социальный пакет, включая: оплачиваемый отпуск (36 дней), оплату командировочных и больничных листов.

Оплата труда производится в денежной форме 15 и 30 числа каждого месяца. В начале месяца производится выплата авансовой части в размере 50% от заработной платы, в конце месяца происходит выдача заработной платы за минусом авансовой части.

При найме на работу кадровый отдел руководствовался штатным расписанием филиала «Дальаудит», в котором отразились изменения штатного состава сотрудников в связи с открытием филиала в г. Уссурийск.

Штат сотрудников филиала «Дальаудит» в г. Уссурийск представлен в табл. 13.

Таблица 13

### Штат сотрудников филиала «Дальаудит»

в рублях

Должность	Кол-во штатных единиц	Зароботная плата за месяц	Зароботная плата за год	Страховые взносы (30,2%)	ФОТ
Заместитель директора	1	35 000	420 000	126 000	546 000
Бухгалтер	3	25 000	900 000	270 000	1 170 000
Итого	4	60 000	1 320 000	396 000	1 716 000

Исходя из данных табл. 13 имеем, что плановый объем затрат в год на содержание штата в размере 4 сотрудников равен 1 716 000 рублей. Отчисления во внебюджетные фонды составят 30% от суммы заработной платы, а именно 396 000 рублей, годовая заработная плата персонала филиала города Уссурийск, находящихся в штате составит 1 320 000 рублей.

#### *б. Анализ рисков*

Ведение предпринимательской деятельности обусловлено наличием большого спектра рисков. Определенный набор рисков, соответствующий виду деятельности предприятия «Дальаудит», выделяет финансово-экономический, социальный, технический и экологический набор рисков. В свою очередь, каждый из которых подразделяется на менее крупные риски.

Анализ рисков, представленный в табл. 14, позволит выявить наиболее опасные рисковые ситуации, для которых необходимо произвести разработку мероприятий по профилактике и нейтрализации.



## Анализ рисков по реализации бизнес-плана

Простые риски	Оценка экспертов			Вероятность	Приоритет	Вес	Балл
	1-й	2-й	3-й				
1. Финансово-экономические риски							37,65
– снижение спроса	75	75	100	83,33	1	0,20	16,66
– снижение цен конкурентами	25	25	50	33,33	6	0,03	1,11
– увеличение ассортимента услуг конкурентами	75	50	75	66,67	3	0,07	4,44
– налоговая система	0	25	50	25,00	7	0,03	0,71
– неплатежеспособность потребителей	75	50	100	75,00	2	0,10	7,50
– рост цен на сырье, аренду помещения	25	50	75	50,00	3	0,07	3,33
– уровень инфляции	50	50	75	58,33	3	0,07	3,89
2. Социальные риски:							14,39
– трудности с набором квалифицированных кадров	25	50	75	50,00	3	0,11	5,55
– отношение местных властей	25	25	50	33,33	7	0,05	1,59
– недостаточный уровень зарплаты	50	25	50	41,67	3	0,11	4,63
– текучесть кадров, снижение производительности	25	25	50	33,33	5	0,07	2,22
– социальная инфраструктура	0	0	25	8,33	7	0,05	0,40
3. Технические риски:							25,26
– изношенность оборудования	0	25	0	8,33	7	0,10	8,43
– погрешность результата при оказании услуги	0	25	25	16,67	4	0,17	16,83
Всего рисков							77,3
Количество рисков							14
Итого среднее значение							6

По данным табл. 14 можно сделать вывод, что суммарное значение финансово-экономических, социальных и технических рисков равно 77,3 балла, а общее количество возможных на предприятии «Дальаудит» рисков равно 14, следовательно, среднее значение вероятности возникновения риска для данного вида деятельности составляет 6%.

При проведении анализа рисков было выявлено, что группа финансово-экономических рисков является наиболее опасной, поскольку содержит риски с наибольшей вероятностью возникновения.

Соотношение групп рисков представлено на рис. 5.

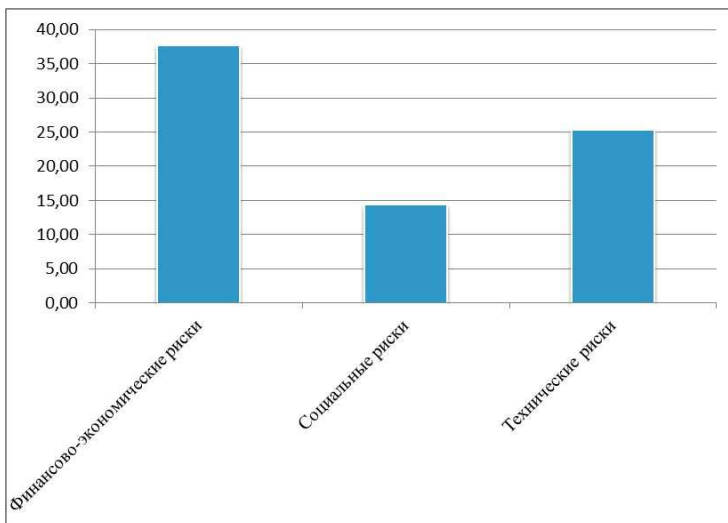


Рис. 5. Группы рисков компании «Дальаудит»

Также было выявлено, что рисковые ситуации «снижение спроса» и «погрешность результата при оказании услуги» имеют наибольший балл, что свидетельствует о вероятности их возникновения.

Таким образом, необходимо при построении политики разработать мероприятия с направленностью на стабилизацию спроса предлагаемых услуг посредством внедрения системы скидок, а также на снижение вероятности возникновения погрешности результата при оказании услуг посредством найма на работу высококвалифицированного персонала и проведения курсов повышения квалификации.

#### *7. Финансовый план*

Опираясь на данные, представленные в маркетинговом, организационном и производственном плане, рассчитывается финансовый план с целью эффективного финансового обеспечения деятельности предприятия.

Опираясь на ценовую политику предприятия «Дальаудит», а также спрос на бухгалтерские услуги, был рассчитан плановый объем реализации услуг с поквартальной разбивкой на 2017 год, представленный в табл. 15.

Таблица 15

## Плановый объем реализации услуг с поквартальной разбивкой

в рублях

Виды услуг	Система налогообложения	Цена	1 квартал		2 квартал		3 квартал		4 квартал	
			Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ведение бухгалтерии в полном объеме	общая (прибыль до н/б x 20%)	13 000	3	39 000	5	65 000	1	13 000	5	65 000
	УСНО ((доходы – расходы) x 15%)	13 000	3	39 000	2	26 000	2	26 000	8	104 000
	УСНО (доходы x 6%)	4000	11	44 000	6	24 000	8	32 000	12	48 000
Формирование и подача налоговой, бухгалтерской отчетности, отчетности в фонды и органы статистики	общая (прибыль до н/б x 20%)	20 000	5	100 000	4	80 000	4	80 000	3	60 000
	УСНО ((доходы – расходы) x 15%)	20 000	4	80 000	8	160 000	2	40 000	3	60 000
	УСНО (доходы x 6%)	8000	5	40 000	9	72 000	7	56 000	6	48 000
Расчет подлежащих к уплате налогов и сборов и контроль своевременности их перечисления	общая (прибыль до н/б x 20%)	25 000	2	50 000	2	50 000	2	50 000	5	125 000
	УСНО ((доходы – расходы) x 15%)	25 000	4	100 000	1	25 000	4	100 000	5	125 000
	УСНО (доходы x 6%)	10 000	3	30 000	3	30 000	4	40 000	1	10 000



Плановый объем реализации услуг на 2017 год запланирован в размере 4 006 000 рублей.

Опираясь на данные сметы затрат с поквартальной разбивкой на год, а также плановый объем реализации услуг на 2017 год, был сформирован отчет о финансовых результатах на 2017 год филиала предприятия «Даль-аудит» в г. Уссурийск, поскольку именно по итогу формирования отчета о финансовых результатах возникает возможность проверить эффективность деятельности предприятия, определить объем получаемой прибыли. При формировании данного отчета необходимо учесть, что компания «Даль-аудит» осуществляет свою деятельность в рамках упрощенной системы налогообложения с процентной ставкой в размере 6% от доходов, но так как предприятие планирует открытие филиала в городе Уссурийск, то по НК РФ компания должна перейти на общую систему налогообложения в том квартале, в котором открывается филиал. Оповестить налоговую инспекцию о переходе на ОСНО необходимо не позднее 15 января 2017 года.

В таблице 16 представлен отчет о финансовых результатах компании «Дальаудит» за 2017 год.

Таблица 16

### Прогноз финансовых результатов

в рублях

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2017
Выручка	1 041 000	948 000	1 128 000	889 000	4 006 000
Себестоимость:	510 963	495 963	495 963	495 963	1 998 850,4
- переменные затраты	17 198	17 198	17 198	17 198	68 792
- постоянные затраты	493 765	478 765	478 765	478 765	1 930 058,4
Прибыль (убыток) от продаж	530 037	452 037	632 037	393 037	2 007 149,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	530 037	452 037	632 037	393 037	2 007 149,6
Текущий налог на прибыль (прибыль до н/б x20%)	106 007,4	90 407,4	126 407,4	78 607,4	401 429,9
Чистая прибыль (убыток)	424 029,6	361 629,6	505 629,6	314 429,6	1 605 719,7

Исходя из данных табл. 16 имеем, что плановый объем чистой прибыли в 2017 году составит 1 605 719,7 рублей.

Также для эффективной деятельности предприятия необходимо произвести расчет денежных потоков. Для приведения будущих денежных потоков к текущему периоду времени, будет использоваться коэффициент дисконтирования.

$$Kg = \frac{1}{(1+r)^t},$$

где  $Kg$  – коэффициент дисконтирования;

$R_0$  – ставка дисконтирования

$R$  – количество лет

Пользуясь формулой, произведем расчет коэффициента дисконтирования в табл. 17. Так как филиал планируется открывать за счет собственных средств предприятия ООО «Дальаудит», то ставка дисконтирования будет определяться исходя из прогнозной ставки инфляции за 2017 год, равной 8,6% и возможных рисков по данному виду деятельности, равных 6% (табл. 14). Следовательно, ставка дисконтирования составит 14,6% или же 1,22% в месяц.

Таблица 17

### Расчет коэффициента дисконтирования на 2017 год

в процентах

Показатель	t – период (месяц)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
R	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22
A	1	0,99	0,98	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,86

Опираясь на данные табл. 17, необходимо произвести расчет движения денежных средств с учетом дисконтирования в результате операционной и инвестиционной деятельности.

Движение денежных средств от инвестиционной деятельности представлено в табл. 18.

Движение денежных средств от операционной деятельности представлено в табл. 19.

Движение денежных потоков от инвестиционной и операционной деятельности, а также чистая текущая стоимость и срок окупаемости представлены в табл. 20.



Таблица 19

### Движение денежных средств от операционной деятельности

в рублях

Показатель	Операционная деятельность											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка	347 000	347 000	347 000	316 000	316 000	316 000	376 000	376 000	376 000	296 333,3	296 333,3	296 333,3
Переменные затраты	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7	5732,7
Постоянные затраты	164 588	164 588	164 588	1595 88,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3	159 588,3
Прибыль до налогообложения	176 679	176 679	176 679	150 679	150 679	150 679	210 679	210 679	210 679	131 012	131 012	131 012
Текущий налог на прибыль	35 335,9	35 335,9	35 335,9	30 135,8	30 135,8	30 135,8	42 135,8	42 135,8	42 135,8	26 202,5	26 202,5	26 202,5
Чистая прибыль	141 343	141 343,5	141 343,5	120 543,2	120 543,2	120 543,2	168 543,2	168 543,2	168 543,2	104 809,9	104 809,9	104 809,9
Коэффициент дисконтирования	0,99	0,98	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,86
ДДП от операционной деятельности	139 645	137 967,7	136 310,2	114 854,0	113 474,2	112 110,9	154 869,9	153 009,3	151 171,1	92 877,5	91 761,7	90 659,3



Таблица 20

### Движение денежных потоков от инвестиционной и операционной деятельности

в рублях

Показатель	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Инвестиционная деятельность</b>													
Суммарный денежный поток от инвестиционной деятельности	196 279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Коэффициент дисконтирования	1	0,99	0,98	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,86
Дисконтированный денежный поток	-196 279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дисконтированный денежный поток с накопленным итогом	-196 279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Операционная деятельность</b>													
Суммарный денежный поток от операционной деятельности	0	1413 43,5	141344	141 343,5	120 543	120 543,2	120 543,2	168 543,2	168 543,2	168 543,2	104 809,9	104 809,9	104 809,9
Коэффициент дисконтирования	1	0,99	0,98	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,86
Дисконтированный денежный поток	0	139 645	137968	136 310,2	114 854	113 474,2	112 110,9	154 869,9	153 009,3	151 171,1	92 877,5	91761,7	90 659,3
Дисконтированный денежный поток с накопленным итогом	0	139 645	277 613	413 923,2	528 777	642 251,4	754 362,3	909 232,2	106 2242	1 213 413	1 306 290,2	1 398 052	1 488 711
<b>Результирующие денежные потоки</b>													
Результирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности	-196 279	139 645,4	137 968	136310,2	114 854	113 474,2	112 110,9	154 869,9	153 009,3	151 171,1	92877,5	91 761,7	90 659,3
Результирующий поток от операционной и инвестиционной деятельности с накопленным итогом (NPV)	-196 279	-56 633,6	81 334,1	217644,2	332 498	445 972,4	558 083,3	712 953,2	865 962,6	1 017 134	1 110 011,2	1 201 773	1 292 432,1

Исходя из результатов табл. 20 видим, что PP (срок окупаемости первоначальных вложений) равен 1 месяцу. Поскольку именно после первого месяца результирующий поток от инвестиционной и операционной деятельности переходит с «-» на «+». В свою очередь показатель NPV равен 81 334,1 руб.

Также необходимо произвести расчет индекса рентабельности для выявления степени эффективности инвестирования в данный проект, используя формулу.

$$PI = \frac{81334,1 + 196279}{196279} = 1,41$$

Поскольку значение  $PI$ , равное 1,41 выполняет условие  $PI > 1$ , следовательно, бизнес-план рентабельный, его следует применять для реализации.

Рассчитав все необходимые показатели эффективности бизнес-плана, для наглядности сведем их в единую табл. 21.

*Таблица 21*

#### **Значение показателей эффективности бизнес-плана**

Показатель	Значение показателя
Ставка дисконтирования (r)	1,22
Срок окупаемости инвестиций (PP)	1 месяц
Чистая текущая стоимость (NPV)	81 334,1 рублей
Индекс рентабельности (PI)	1,41

Исходя из данных табл.21 можно сделать вывод, что бизнес-план по развитию ООО «Дальаудит» – открытие филиала компании в г. Уссурийск по оказанию услуг бухгалтерского аутсорсинга – является выгодным проектом, поскольку все показатели эффективности соответствуют необходимым требованиям.

Для подведения итогов проделанной работы необходимо провести анализ технико-экономических показателей предприятия ООО «Дальаудит» до и после открытия филиала в г. Уссурийск. До внедрения проекта расчет показателей осуществляется в рамках упрощенной системы налогообложения, после внедрения проекта расчет показателей осуществляется в рамках общей системы налогообложения. Влияние реализации проекта на деятельность предприятия в виде анализа технико-экономических показателей представлено в табл. 22.

Таблица 22

## Анализ технико-экономических показателей

в тыс. руб.

Показатель	До внедрения проекта	После внедрения проекта	Абсолют. откл.	Темп роста, %
Выручка от оказанных услуг	16 067	20 073	4006	124,9
Среднесписочная численность работающих, чел.	32	36	4	112,5
Фонд оплаты труда	8236,8	9952,8	1716	120,8
Себестоимость оказанных услуг	10 086	12 084,85	1998,85	119,8
Затраты на 1 рубль реализованных услуг	0,63	0,60	-0,03	95,9
Прибыль от оказанных услуг	5981	7988,15	2007,15	133,6
Чистая прибыль	5164	6769,72	1605,72	131,1
Рентабельность продаж, %	32,14	33,73	1,59	-
Рентабельность продукции, %	159,30	166,10	6,80	-

Проведя анализ показателей табл. 22, можно сделать вывод о росте выручки на 4006 тыс. рублей или же на 24,9%, что связано с увеличением объема оказываемых услуг. Себестоимость оказанных услуг также возросла на 1998,85 тыс. рублей или же на 19,8%, что связано с ростом переменных и постоянных затрат при оказании услуг бухгалтерского аутсорсинга. Данные позиции нашли отражение в виде положительной динамики показателей прибыли от оказанных услуг на 2007,15 тыс. рублей или же на 33,6% и чистой прибыли на 1605,72 тыс. рублей или же на 31,1%. Затраты на 1 рубль реализованных услуг сократились на 0,03 рублей или же на 4,1%, что также показывает положительную динамику эффективности реализации услуг.

Показатель «среднесписочная численность работающих» увеличился на 4 человека или же на 12,5%, что повлияло на увеличение фонда оплаты труда на 1716 тыс. рублей или же на 20,8%.

Рентабельность продаж увеличилась на 1,59%, что говорит о росте эффективности коммерческой и производственной деятельности, рента-

бельность продукции тоже возросла на 6,8%, что говорит о росте результативности проведенных работ.

Хотелось бы акцентировать внимание на том факте, что, несмотря на увеличение налоговой ставки, в связи с переходом на ОСНО, эффективность деятельности предприятия возросла за счет увеличения объема оказываемых услуг, а также повышения комфортабельности расположения филиала для уже имеющихся клиентов предприятия в городе Уссурийск. Данная позиция была подтверждена результатами, проведенного опроса действующих клиентов города Уссурийск (прил. А, Б).

Подводя итог произведенным расчетам и проделанной работе, можно сделать вывод о целесообразности открытия филиала предприятия «Даль-аудит» в городе Уссурийск.

## 7.4. Тесты для самопроверки

### *1. Бизнес-план – это*

а) проектно-конструкторская документация на предварительное определение рамок проекта, технология производства и оборудования, необходимые для нормального функционирования предприятия;

б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг;

в) обоснование выбора инвестором наиболее приемлемого варианта инвестирования для получения максимальной прибыли;

г) документ, описывающий все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности и содержащий анализ проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы их решения.

### *2. Техничко-экономическое обоснование (ТЭО) представляет собой*

а) один из этапов прединвестиционной стадии предпринимательского проекта, имеющий целью принятие окончательного решения о наличии необходимых условий для практического осуществления проекта;

б) комплекс мероприятий по созданию нового или модернизации действующего предприятия;

в) документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности предприятия;

г) выбор стратегических целей и определение важнейших направлений экономического развития.

### *3. Под проектом понимается*

а) замысел и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, технического, технологического или организационного результата;

б) установление важнейших производственно-экономических пропорций;

в) процесс приведения в относительное соответствие намерений фирмы с ее возможностями в обеспечении рынка товарами;

г) систему плановых расчетов предпринимательской деятельности.

*4. Первоочередным мероприятием при разработке бизнес-плана является*

а) составление резюме;

б) разработка бизнес-идеи;

в) проведение маркетинговых исследований;

г) разработка товарной стратегии.

*5. Самым распространенным является следующий вид бизнес-плана*

а) для внутренних целей компании;

б) поиск партнеров;

в) поиск инвестиций и получение кредита;

г) экспертная оценка.

*6. Ключевым элементом в планировании маркетинга бизнес-плана является*

а) НИОКР;

б) маркетинговая информация;

в) объем платежеспособного спроса на товар;

г) конкурентоспособность предприятия.

*7. Бизнес-план включает*

а) производство, исследование, сбыт;

б) покупатель, рынок, поставщик;

в) товар, цена, методы распространения, продвижение, производство, оценка;

г) продукт, поддержка, ценообразование, сбыт, промоушн, стимулирование.

*8. Для получения прибыли с позиции принципов разработки плана маркетинга в бизнес-планировании необходимо удовлетворить*

а) желания и мечты потребителя;

б) запросы и необходимости потребителя;

в) нужды и потребности потребителя;

г) максимизация использования производственной мощности.

*9. При исследовании потребителя в бизнес-планировании изучаются*

а) факторы социальной среды;

б) факторы экономической среды;

в) побудительные факторы;

г) факторы внутренней среды и часть факторов макросреды.

*10. Значимость стимулирования сбыта возрастает на стадии ЖЦТ*

- а) внедрения;
- б) спада;
- в) зрелости;
- г) роста.

*11. Безубыточность бизнеса основывает*

- а) устав;
- б) свидетельство о регистрации;
- в) налоговая декларация;
- г) бизнес-план.

*12. На подготовительном этапе создания фирмы не разрабатывается*

- а) внутренний бизнес-план;
- б) бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств;
- в) инвестиционный бизнес-план;
- г) бизнес-план финансового оздоровления.

*13. Потребности в основном и оборотном капитале вновь создаваемой фирмы определяется*

- а) в производственном плане бизнес-плана;
- б) в маркетинговом плане бизнес-плана;
- в) в организационном плане бизнес-плана;
- г) в финансовом плане бизнес-плана.

*14. Перспективность концептуальной идеи позволяет оценить*

- а) устав;
- б) учредительный договор;
- в) бизнес-план;
- г) план прибыли и убытков.

## Тема 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Основные термины и определения

*Экономический эффект*

*Затраты*

*Показатели эффективности*

*Чистая текущая стоимость*

*Срок окупаемости*

*Индекс рентабельности*

*Внутренняя норма доходности*

### 8.1. Краткое содержание темы

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Различают положительный и отрицательный экономический эффект.

#### ***Положительный эффект***

Положительный экономический эффект достигается в случае, когда результаты деятельности предприятия (продукт в стоимостном выражении) превышают затраты. Этот эффект называется *прибылью*. Для его получения необходимо расширение производства, либо экономия ресурсов на единицу продукта, либо и то, и другое.

#### ***Отрицательный эффект***

Если затраты превышают результаты, имеет место отрицательный экономический эффект, то есть убыток.

*Экономическая эффективность (эффективность производства)* – это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса. Для количественного определения экономической эффективности используется *показатель эффективности*, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотно-

сить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

На *микроэкономическом* уровне – это отношение произведённого продукта (объём продаж компании) к затратам (труд, сырьё, капитал).

На *макроэкономическом* уровне, экономическая эффективность равна отношению произведённого продукта (ВВП) к затратам (труд, капитал, земля) минус единица. Можно отдельно оценивать эффективность *капитала*, *эффективность труда* и *эффективность земли* (недр).

Эффективность можно классифицировать по отдельным признакам на следующие виды:

- по последствиям – экономическая, социальная и экологическая;
- по месту получения эффекта – локальная (хозрасчетная) и народнохозяйственная;
- по степени увеличения (повторения) – первичная (одноразовый эффект) и мультипликационная (многократно повторяющаяся);
- по цели определения – абсолютная (характеризует общую величину эффекта или в расчете на единицу затрат или ресурсов) и сравнительная (при выборе оптимального варианта из нескольких вариантов хозяйственных или других решений).

Все вместе взятые виды эффективности формируют общую интегральную эффективность деятельности предприятия.

Эффективность находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов процесса. Система показателей экономической эффективности должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности;
- определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутренних резервов повышения эффективности.

Основные показатели экономической эффективности предпринимательской деятельности:

1. Обобщающие показатели:

производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;

прибыль на единицу общих затрат;

рентабельность производства;

затраты на 1 рубль товарной продукции;



доля прироста продукции за счет интенсификации производства;  
народнохозяйственный эффект использования единицы продукции.

2. Показатели эффективности использования труда (персонала):

темпы роста производительности труда;

доля прироста продукции за счет увеличения производительности  
труда;

абсолютное и относительное высвобождение работников;

коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;

трудоемкость единицы продукции;

зарплатоемкость единицы продукции.

3. Показатели эффективности использования производственных фондов:

общая фондоотдача;

фондоотдача активной части основных фондов;

рентабельность основных фондов;

фондоёмкость единицы продукции;

материалоемкость единицы продукции;

коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов.

4. Показатели эффективности использования финансовых средств:

оборачиваемость оборотных средств;

рентабельность оборотных средств;

относительное высвобождение оборотных средств;

удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или  
продукции);

рентабельность капитальных вложений.

5. Показатели эффективности предпринимательского проекта:

чистая текущая стоимость;

индекс рентабельности;

внутренняя норма доходности;

срок окупаемости.

*Методы расчета отдельных финансовых показателей*

*Оборачиваемость товарно-материальных запасов* – отношение себестоимости реализованной продукции к объему товарно-материальных запасов.

*Срок погашения дебиторской задолженности* – отношение среднегодовой дебиторской задолженности к среднему объему продаж в кредит (годовому объему продаж в кредит, деленному на число дней в году).

*Срок погашения кредиторской задолженности* – отношение среднегодовой кредиторской задолженности к среднедневной выручке.

*Рентабельность собственного капитала* – отношение чистой прибыли после уплаты налогов и процентов к собственному капиталу.

*Рентабельность инвестиций* – отношение чистой прибыли к дисконтированной величине инвестиций. (Дисконтирование – приведение разно-

временных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени – точке приведения).

*Коэффициент платежеспособности* – отношение текущих активов (денежные средства, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы) к краткосрочным обязательствам (кредиторская задолженность, краткосрочный долг, обязательства по уплате налога).

*Совокупная оценка (приведенная стоимость), чистый дисконтированный доход* – приведенная стоимость будущих прибылей или денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

*Индекс прибыльности (индекс доходности), коэффициент чистого дисконтированного дохода* – отношение дисконтированной суммы поступлений к дисконтированной сумме выплат.

*Внутренняя норма рентабельности* (внутренняя норма доходности, предельная эффективность капитальных вложений, процентная норма прибыли, финансовая норма прибыли) – норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, то есть чистый дисконтированный доход равен 0.

*Срок окупаемости инвестиций* обозначает тот момент времени, когда накопленный чистый доход проекта равен нулю, сумма чистых поступлений денежных средств от деятельности проекта достигла величины инвестиционных затрат. Обычно измеряется в годах и месяцах.

$$T_{ок} = t \frac{\text{Непокрытый остаток инвестиций } N\text{-го года}}{CF \text{ } n\text{-го года}},$$

где  $t$  – период полного покрытия инвестиций, лет;

$CF$  – денежный поток (Cash Flow)

*Норма дисконта* – это минимальная норма прибыли, ниже которой инвестиции не выгодны для предпринимателя.

## 8.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение экономическому эффекту.
2. Перечислите основные критерии оценки предпринимательских проектов.
3. Дайте определение сроку окупаемости предпринимательского проекта.
4. Дайте определение чистой текущей стоимости предпринимательского проекта.
5. Дайте определение внутренней норме доходности предпринимательского проекта.
6. Дайте определение индексу рентабельности предпринимательского проекта.

### 8.3. Задания и практические упражнения

#### *Задание 1*

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

#### *Задание 2*

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

#### *Задание 3*

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

#### *Задание 4*

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

### 8.4. Тесты для самопроверки

#### *1. Эффективность характеризует*

- а) соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление;
- б) абсолютный результат превышения доходов над расходами;
- в) разность между производственными и коммерческими расходами;
- г) сокращение или экономия производственных ресурсов на изготовление продукции.

*2. Метод дисконтирования означает*

- а) переход от сегодняшней или текущей стоимости капитала к его будущей стоимости;
- б) установление текущей стоимости денежных средств, если известно их будущая стоимость;
- в) планирование затрат, временно используемых в ходе выполнения инновационного проекта;
- г) определение суммы единовременных и текущих расходов на проект.

*3. Внутренняя норма доходности определяет*

- а) соотношение результатов и затрат;
- б) норму дисконта, при котором величина приведенных эффектов равна величине приведенных капиталовложений;
- в) максимальную величину нормы доходности инвестиционного проекта;
- г) соотношение расчетного срока окупаемости с нормативным показателем.

*4. Срок окупаемости проекта устанавливает соотношение*

- а) капитальных вложений и полученного суммарного эффекта;
- б) внутренней нормы доходности проекта и установленной банковской ставкой за кредит;
- в) полученного суммарного эффекта и капитальных вложений;
- г) капитальных и текущих затрат на проект.

*5. Чистый денежный поток представляет*

- а) сумму прироста оборотного капитала и инвестиций;
- б) разницу между выручкой от реализации продукции и переменными затратами;
- в) сумму чистого дохода и амортизации;
- г) разность между рыночной ценой продукции и налогами.

*6. Превышение интегральных результатов над интегральными затратами за соответствующий период называется*

- а) внутренней нормой доходности;
- б) экономической эффективностью;
- в) коэффициентом дисконтирования;
- г) чистым дисконтированным доходом.

*7. Точка безубыточности определяет*

- а) объем производства, при котором денежные доходы равны денежным расходам;
- б) уровень цены на единицу продукции, при которой достигается максимальная прибыль от продаж;

в) соотношение переменных и постоянных затрат при производстве и реализации продукции;

г) размер убытков при превышении фактических переменных затрат над плановыми.

8. *Эффект как планово-экономический показатель рассчитывается как*

а) соотношение финансовых затрат и общей прибыли;

б) разность между результатами и затратами;

в) величина прибыли (дохода) на единицу продукции;

г) экономия производственных ресурсов на этапе освоения нового товара.

9. *Точка пересечения двух графиков, показывающая значение нормы дисконта, при котором оба предпринимательских проекта имеют одинаковый NPV, называется*

а) точкой безубыточности;

б) точкой Модильяни;

в) точкой Фишера;

г) критической точкой.

10. *«Лучшим предпринимательским проектом является вариант, для которого отсутствует другой вариант, который по всем показателям был бы не хуже его и хотя бы по одному показателю лучше» – это правило*

а) Штольца;

б) Борда;

в) Парето;

г) Гаспаряна.

11. *Пространственная оптимизация бюджета капиталовложений предполагает упорядочивание предпринимательских проектов по степени убывания*

а) чистой приведенной стоимости;

б) индекса рентабельности;

в) валовой прибыли от реализации проекта;

г) срока окупаемости;

д) внутренней нормы прибыли.

12. *Индекс возможных потерь рассчитывается при проведении*

а) временной оптимизации бюджета капиталовложений фирмы;

б) пространственной оптимизации бюджета капиталовложений;

в) оптимизации в условиях реинвестирования доходов от предпринимательских проектов;

г) капиталовложений фирмы.

13. *К функциональным формам капитала не относится*

а) основной капитал;

б) оборотный капитал;

- в) заемный капитал;
- г) добавочный капитал.

*14. Капитал приводит в движение*

- а) люди;
- б) деньги;
- в) концептуальная идея;
- г) лицензия на право занятия бизнесом;

*15. Источниками финансирования вновь создаваемой предпринимательской фирмы не является*

- а) соответственные сбережения учредителей;
- б) государственные кредиты;
- в) коммерческие кредиты;
- г) средство от сдачи в аренду государственного имущества.

*16. Для факторного планирования прибыли и рентабельности не используются индексы инфляции*

- а) изменение «продажных цен» для продукции, работ и услуг;
- б) изменение «покупных цен» для товарно-материальных ценностей;
- в) изменение заработной платы в связи с инфляцией;
- г) изменение базовых показателей рентных платежей.

*17. Для максимизации прибыли фирма должна расширять объемы производства до тех пор, пока*

- а) предельный доход превосходит предельные издержки;
- б) переменные издержки равны постоянным издержкам;
- в) полные издержки меньше совокупного дохода;
- г) рыночная цена на продукцию ниже совокупных издержек.

*18. На величину критического объема не влияет*

- а) изменение переменных затрат на единицу продукции;
- б) доля постоянных затрат в стоимости продукции;
- в) изменение продажной цены изделия;
- г) величина постоянных издержек.

*19. Степень доходности (норму прибыли) предприятия определяет*

- а) прибыль производства;
- б) рентабельность производства;
- в) доход производства;
- г) эффективность производства.

*20. Прибыль от реализации продукции определяется*

- а) разностью между плановой и фактической ценой;
- б) разностью между договорной и плановой ценой;
- в) вычитанием из общей прибыли налога на прибыль;
- г) разностью между плановой ценой и себестоимостью.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Обязательная литература

1. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для студентов вузов / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Т.П. Митрофанова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К\*, 2009. – 336 с.
2. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для студентов [бакалавров], обуч. по спец. «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / А.Н. Асаул. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
3. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для студ. вузов / А.Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2005. – 368 с.
4. Безлипкина, Е.В. Основы предпринимательства: учебное пособие [для студентов всех форм обучения (бакалавриат)] / Рос. гос. торгово-экон. ун-т, Казан. ин-т (филиал); Е.В. Безлипкина. – Казань: Изд-во Казан. ин-та (филиала) Рос. гос. торгово-экон. ун-та, 2013. – 76 с.
5. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник [для студентов вузов и ссузов] / Д.И. Валигурский. – 3-е изд. – М.: Дашков и К\*, 2012. – 520 с.
6. Горфинкеля, В.Я. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 525 с.
7. Грядов, С.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник для студ. вузов по спец. 060800 «Экономика и управление на предприятии АПК» / С.И. Грядов, П.Е. Подгорбунских, В.А. Удалов. – М.: КолосС, 2003. – 416 с.
8. Мочерный, С.В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник для вузов / С.В. Мочерный, В.В. Некрасова. – М.: Приор-издат, 2004. – 224 с.
9. Лапуста, М.Г. Предпринимательство: учебник для студентов вузов / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.
10. Пелих, А.С. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для вузов / А.С. Пелих, А.А. Чумаков М.М., Баранников. – 3-е изд., испр. и доп. – М.; Ростов н/Д: МарТ, 2004. – 384 с.

11. Савкина, Р.В. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студентов вузов / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева. – М.: КНОРУС, 2011. – 216 с.

12. Самарина, В.П. Основы предпринимательства: учеб. пособие для студентов вузов / В.П. Самарина. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2013. – 222 с.

13. Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студентов вузов / Г.А. Яковлев. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2013. – 313 с.

### **Дополнительная литература**

1. Гукова, О.Н. Предпринимательство в сфере сервиса: учеб. пособие для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / О.Н. Гукова, А.М. Петрова. – М.: ФОРУМ, 2013. – 176 с.

2. Ермаченко, А.И. Управление, организация, планирование и финансирование на предприятиях малого и среднего бизнеса: учебно-практическое пособие / А.И. Ермаченко. – Владивосток: Изд-во Дальневост. гос. акад. экон. и упр., 2003. – 156 с.

3. Логинова, Н.А. Организация предпринимательской деятельности на транспорте: учеб. пособие для студентов вузов / Н.А. Логинова, Х.П. Първанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 262 с.

4. Лошкарев, В.Г. Бизнес с нуля. Советы практика / В.Г. Лошкарев. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.

5. Дашкиев, М. Построй свой бизнес. От идеи до денег за 3 недели / М. Дашкиев, П. Осипов. – СПб.: Питер, 2013. – 128 с.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### **Анкета-опросник на тему «Открытие филиала в г. Уссурийск»**

*1. Удовлетворяет Вас ценовой сегмент оказываемых компанией услуг?*

- a) да
- b) нет
- c) не знаю

*2. Устраивает ли Вас качество предоставляемых услуг?*

- a) да
- b) нет
- c) не знаю

*3. Устраивает ли Вас доступность местоположения компании «Дальаудит»?*

- a) да
- b) нет
- c) не знаю

*4. Хотели ли Вы, чтобы филиал компании «Дальаудит» находился в г. Уссурийск?*

- a) да
- b) нет
- c) не знаю

*5. Как Вы считаете, открытие филиала в г. Уссурийск позволило бы привлечению новых клиентов?*

- a) да
- b) нет
- c) не знаю

## Приложение Б

### Анализ проведенного опроса на тему «Открытие филиала в г. Уссурийск»

При проведении исследования и сбора информации на тему «Открытие филиала в г. Уссурийск» было опрошено 20 компаний в г. Уссурийске, использующих услуги бухгалтерского аутсорсинга предприятия ООО «Дальаудит».

По результатам опроса были получены следующие данные:

*1. Удовлетворяет Вас ценовой сегмент оказываемых компанией услуг*

- a) да – 10
- b) нет – 8
- c) затрудняюсь ответить – 2

*2. Устраивает ли Вас качество предоставляемых услуг?*

- a) да – 14
- b) нет – 5
- c) затрудняюсь ответить – 1

*3. Устраивает ли Вас доступность местоположения компании «Дальаудит»?*

- a) да 7
- b) нет – 12
- c) затрудняюсь ответить – 1

*4. Хотели ли Вы, чтобы филиал компании «Дальаудит» находился в г. Уссурийск?*

- a) да – 18
- b) нет – 1
- c) затрудняюсь ответить – 1

*5. Как Вы считаете, открытие филиала в г. Уссурийск позволило бы привлечению новых клиентов?*

- a) да – 9
- b) нет – 8
- c) затрудняюсь ответить – 3

Результаты анализа сведены в рис. Б.

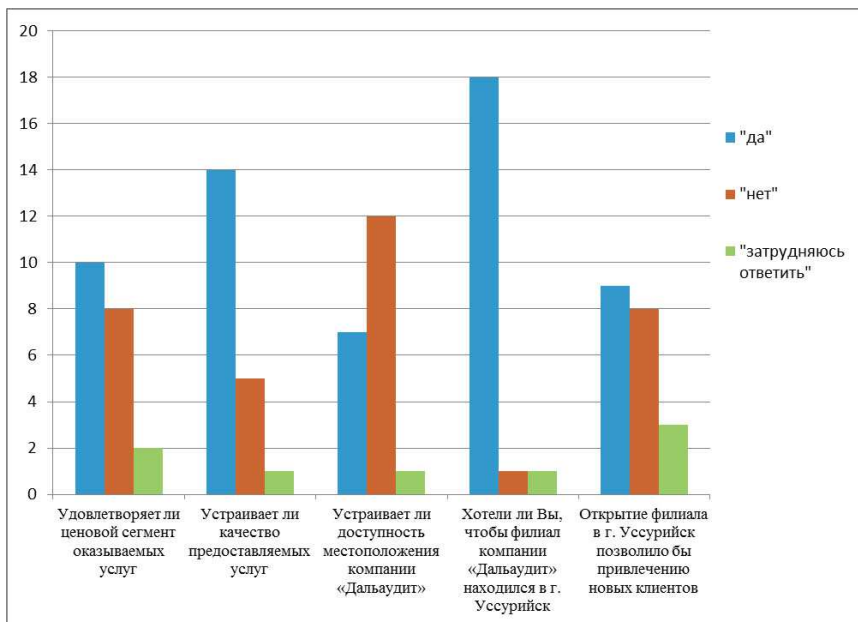


Рис. Б. Открытие филиала в г. Уссурйск

По результатам анализа данных рис. Б можно сделать вывод, что услуги, предоставляемые компанией «Дальаудит», в большей степени удовлетворяют запросам уссурийских клиентов, однако местоположение компании не отвечает запросам потребителей, поэтому открытие филиала в г. Уссурйск является верным решением в краткосрочном планировании компании.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Тема 1. Предпринимательство и его роль в экономике.....	5
Тема 2. Формы и виды предпринимательской деятельности.....	12
Тема 3. Предпринимательская идея и ее выбор .....	24
Тема 4. Предпринимательская среда.....	32
Тема 5. Предпринимательский риск.....	48
Тема 6. Маркетинг – основной инструмент предпринимательства.....	55
Тема 7. Бизнес-план предпринимательской единицы .....	63
Тема 8. Оценка эффективности предпринимательской деятельности .....	95
Список рекомендуемой литературы.....	103
Приложения.....	105

Учебное издание

**Лебединская** Юлия Сергеевна  
**Балдина** Юлия Васильевна

# **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Учебное пособие

Редактор Л.И. Александрова  
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 17.04.2017. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 6,27 .  
Уч.-изд.л. 11,39. Тираж 200 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41