

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Экономический факультет
Кафедра общей и прикладной экономики

ОСНОВЫ БИЗНЕСА В РФ

*Учебно-методическое пособие
для студентов ГГФ и РФФ*

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2015

ОДОБРЕНО на заседании методической комиссии ЭФ, протокол № 2.

Председатель методической комиссии ЭФ, доцент Ю.А. Рюмина

Учебно-методическое пособие рассматривает возможности и пути организации собственного дела в нашей стране с учетом отечественного и мирового опыта предпринимательской деятельности, а также пути становления предпринимательской карьеры.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов ГГФ и РФФ ТГУ.

Автор – доцент кафедры общей и прикладной экономики А.И. Литовченко

Рецензент – зав. кафедрой общей и прикладной экономики, профессор *Д.М. Хлопцов*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Анализ причин открытия своего дела	4
2. Тесты на определение качеств предпринимателя	7
3. Тесты на способность идти на риск	9
4. Задачи на получение прибыли	11
5. Предпринимательская деятельность и фирма в рыночной экономике	15
6. Организационно-правовые формы предпринимательства	20
7. Управление фирмой	23
8. Пример типовой формы бизнес-плана	26
Литература	55

1. АНАЛИЗ ПРИЧИН ОТКРЫТИЯ СВОЕГО ДЕЛА

Предпринимательство – это готовность добровольно брать на себя весь риск, связанный с реализацией новых идей или улучшить уже существующее.

Предпринимательская деятельность – это прежде всего интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного человека, который, владея полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации предприятия, управляет им.

В предпринимательстве сполна используются природное честолюбие человека, его стремление к самореализации и самоутверждению. Извлекая пользу для самого себя, предприниматель действует на благо общества. Это своего рода «золотой фонд нации» и поэтому надо делать все, чтобы предпринимательский дух в народе никогда не иссякал.

Для этой цели составляется бизнес-план. Этот документ готовится для использования внешних источников финансирования:

- а) заемных финансовых средств от кредиторов;
- б) привлеченных финансовых средств инвестора;
- в) бюджетных инвестиционных ассигнований.

Бизнес-план – это документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют своё мнение о фирме и принимают решение о предоставлении ей средств. Надо четко понимать, кому будет адресован бизнес-план:

- а) кредитору;
- б) инвестору.

Ведь у них различные цели, а значит, различные принципы оценки бизнес-плана. Кредитор хочет убедиться в том, что кредитуемая им фирма достаточно надежна, и он сможет во время получить долг и причитающиеся по нему проценты. Интересы кредитора охраняет кредитный договор, который гарантирует ему первоочередное возмещение ссуды даже в случае банкротства фирмы должника.

Риски инвестора намного выше. Во многих случаях он рискует потерять свой вложенный капитал. Чтобы решиться на такой риск, инвестор должен иметь перспективу получения высокой нормы прибыли. Значит, при оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия, прежде всего, с точки зрения его надежности, устойчивости, а инвестор – с точки зрения его доходности.

Однако, на кого бы ни был ориентирован план, он должен легко читаться и быть хорошо оформлен.

Одним из важнейших принципов составления бизнес-плана является требование, согласно которому его составители должны *ориентироваться не на товар или услугу, производимые их предприятием, а на выбранный ими рынок и удовлетворение потребности потребителя*. Необходимо выделить, какие преимущества получит потребитель, приобретая данный товар или услугу, по сравнению с приобретением товаров или услуг конкурентов. Будет ли этот выигрыш во времени или в деньгах, или потребность будет удовлетворена более полно, пользоваться товаром будет более удобно или экономнее, а предоставленная услуга будет более комплексной.

Необходимо выделить уникальность предприятия:

- а) владение патентами и секретами производства;
- б) наличие на предприятии людей редких профессий или талантов;
- в) уникальную выгодность местоположения и т.д.

Бизнес-план должен убедить кредиторов в возвратности кредитов, выплате процентов в необходимые сроки, а инвестора – в высокой прибыли на вложенный капитал и её получение в возможно короткие сроки.

Начинать свое дело с того, чтобы определить сильные и слабые стороны своих профессиональных способностей, интересов, умственного развития, возможностей к выполнению ручной или интеллектуальной работы. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

- 1) что я больше предпочитаю – работать с вещами или предметами? идеями или людьми?

- 2) хочу ли я видеть финансовый результат своего труда?
- 3) предпочитаю ли я работать независимо или в составе команды?
- 4) смогу ли я справиться с работой, для выполнения которой необходима физическая сила?
- 5) могу ли я кем-то руководить?

Нужен честный, объективный ответ на каждый вопрос.

Собственное дело несет сначала проблемы, а только потом результаты. Самое трудное и необходимое – знать себя, знать о себе правду и делать из этого выводы.

Для этой цели необходимо пройти тестирование.

2. ТЕСТЫ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Качества	4	3	2	1
Инициатива	Ищет дополнительные задания, очень искренний	Находчив, смекалист при выполнении задания	Выполняет необходимый объем работ без указаний руководителя	Безинициативный, ждёт указаний
Отношение к другим	Позитивное начало, дружелюбное отношение к людям	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный, внушает уверенность и доверие	Умело отдаст эффективные приказы	Ведущий	Ведомый
Ответственность	Проявляет ответственность при выполнении поручения	Соглашается с поручениями (хотя не без протеста)	Неохотно соглашается с поручениями	Уклоняется от любых поручений
Организаторские способности	Очень способный в убеждении людей и выстраивании фактов в логическом порядке	Способный организатор	Средние организаторские способности	Плохой организатор

Качества	4	3	2	1
Решительность	Быстрый и точный	Основательный, осторожный, осмотрительный	Быстрый, но часто делает ошибки	Сомневающийся и боязливый
Упорство	Целеустремленный, его нелегко обескуражить трудностями	Предпринимает постоянные усилия	Средний уровень упорства и решимости	Почти никакого упорства

Отличный 25–28 баллов
Очень хороший 21–24 баллов
Хороший 17–20 баллов
Средний 13–16 баллов
Плохой 12 и меньше баллов.

3. ТЕСТЫ НА СПОСОБНОСТЬ ИДТИ НА РИСК

1. Вы являетесь победителем телевизионной игры-шоу. Какой приз себе выберете?

- а) 2 тыс. долл. наличными (1 очко);
- б) 50% шанс в дальнейшем выиграть 4 тыс. долл. (3 очка);
- в) 20% шанс выиграть 10 тыс. долл. (5 очков);
- г) 2% шанс выиграть 100 тыс. долл. (9 очков).

2. Вы проиграли в покер 500 долл. Сколько бы поставили на игру, чтобы отыграть свои 500 долл.?

- а) более 500 долл. (8 очков);
- б) 500 долл. (6 очков);
- в) 250 долл. (4 очка);
- г) 100 долл. (2 очка);
- д) ничего, решили смириться с проигрышем сразу же (1 очко).

3. Месяц спустя после покупки акций их курс неожиданно поднялся на 15%. Что вы будете делать, не имея дополнительной информации?

- а) буду держать акции без дополнительных приобретений или продаж (3 очка);
- б) продам и получу разницу (1 очко);
- в) куплю еще больше этих же акций – возможно, их курс еще больше вырастет (4 очка).

4. Курс акций неожиданно стал падать через месяц после их приобретения. Но основные показатели корпорации, акции которой выкупили, выглядят убедительно. Что будете делать?

- а) куплю еще. Если эти акции выглядели привлекательно, то при более низкой цене они стали еще более выгодными (4 очка);
- б) буду держать только эти акции и подожду, пока цена вернется к прежнему уровню (3 очка);
- в) продам их, чтобы избежать еще больших потерь (1 очко).

5. Вы являетесь ведущим специалистом в компании. Можете выбрать два способа получения в конце года премиальных

- а) 1500 долл. наличными (1 очко);

б) возьму документ, дающий право на приобретение новых акций, которые могут принести 15 тыс. долл. в следующем году, если компания будет преуспевать. Но эти акции ничего не принесут, если компания потерпит неудачу (5 очков).

Чем больше сумма набранных очков, тем выше ваша склонность к риску.

4. ЗАДАЧИ НА ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ

1. К числу целей предпринимателя не относится:
 - а) обеспечение жизнеспособности своего предприятия;
 - б) создание дополнительных рабочих мест в обществе;
 - в) наращивание масштабов производства;
 - г) повышение эффективности функционирования предприятия.
2. Какой из перечисленных ниже признаков не является характерной особенностью кооператива в России:
 - а) относительно небольшое число работников;
 - б) высокая склонность к производственным инвестициям;
 - в) высокая трудоёмкость производимой продукции;
 - г) малая фондовооружённость.
3. Какое из определений фирмы является наиболее полным:
 - а) фирма – это организация под единым управлением учреждением в целях принесения прибыли при реализации товаров и услуг её собственником;
 - б) фирма – это хозяйственная единица коллективного характера, обладающая всей полнотой права для заключения контрактов, обеспечивающих все стороны деятельности;
 - в) фирма – это организационно-экономическая система, с помощью которой осуществляются производственные процессы по производству товаров и услуг с целью дальнейшей их реализации.
4. Разграничьте внутренние и внешние источники формирования средств предпринимательского капитала:
 - а) продажа активов;
 - б) амортизационный фонд;
 - в) получение кредита;
 - г) прибыль фирмы;
 - д) выпуск акций;
 - е) выпуск облигаций.
5. Постоянные издержки – это:
 - а) затраты на заработную плату управляющего персонала, охраны, % по кредитам, амортизацию оборудования;
 - б) затраты на заработную плату рабочих, охраны, стоимость сырья и оборудования;

в) затраты на оплату труда работников, амортизацию оборудования, рентные платежи;

г) затраты на сырье, электроэнергию, ренту, % по кредиту.

6. Переменные издержки – это:

а) затраты, имеющие место вне зависимости от изменения объема производства;

б) изменяющиеся в зависимости от изменения объема производства;

в) явные и неявные издержки;

г) альтернативные издержки.

7. Средние издержки – это:

а) затраты на единицу продукции;

б) сумма средних постоянных и средних переменных издержек;

в) постоянные издержки в расчете на единицу продукции;

г) валовые издержки на единицу продукции.

8. Предельные издержки – это:

а) издержки на производство каждой дополнительной единицы продукции;

б) издержки в расчете на единицу продукции;

в) издержки на производство продукции, увеличение которых делает невозможным расширение производства;

г) затраты, меньше которых объем производства равен 0.

9. Фирма, производящая конфеты, выбирает одну из 3 производственных технологий, каждая из которых отличается различным сочетанием используемых ресурсов (труда и капитала).

Данные приведены в таблице.

Объем произв.	Технологии					
	А		Б		В	
	а	К	а	К	а	К
1	9	2	6	4	4	6
2	19	3	10	8	8	10
3	29	4	14	12	12	14
4	41	5	18	16	16	19
5	59	6	24	22	20	25
6	85	7	33	29	24	32
7	120	8	45	38	29	40

Примечание. а – труд, К – капитал.

Предположим, что цена единицы труда составляет 200 долл., а цена единицы капитала – 400 долл.

а) Установите, какую производственную технологию выберет фирма при каждом уровне выпуска продукции.

б) Определите общие издержки при каждом уровне выпуска продукции.

в) Предположим, что цена единицы труда увеличилась до 300 долл., а цена капитала осталась прежней. Повлияет ли это изменение в цене на выбор технологии фирмой?

г) Установите, какая технология будет выбрана для каждого объема производства при новом уровне издержек на оплату труда.

10. В таблице приведены данные об общих издержках фирмы.

Объем производства	Издержки		
	Общие (ТС)	Средние (АТС)	Предельные (МС)
0	0	0	0
1	32	–	–
2	48	–	–
3	82	–	–
4	140	–	–
5	128	–	–
6	352	–	–

а) Определите величину средних и предельных издержек, заполните колонки.

б) Постройте кривые средних, предельных и общих издержек.

в) При каком объеме производства предельные издержки окажутся минимальными?

г) При каком объеме производства предельные издержки будут равны средним?

11. Стоимость основного капитала составляет 300 млн руб. Средняя скорость оборота его – 6 лет. Оборотный капитал – 50 млн руб. и оборачивается 13 раз в год. Определить время оборота всего капитала в целом и количество его оборотов за год.

12. Оборотный капитал составляет 400 тыс. долл. В том числе фонд заработной платы – 100 тыс. долл. Каптал, затраченный на

покупку сырья, материалов, топлива, оборачивается за год 10 раз, а средства на заработную плату – 16 раз. Найдите стоимость основного капитала, если известно, что его износ происходит за 10 лет, а продолжительность оборота всего капитала в целом составляет 0,5 года.

5. Чтобы решить для Вас экономическую триаду:

- а) что производить (товар или услугу)?;
- б) как производить (какую выбросить технику и технологию)?;
- в) для кого производить (слой населения) надо:

5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ФИРМА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Их может быть несколько. Вот некоторые из них.

1. Надоело быть наемным работником.
2. Родилась идея и Вы хотите ее реализовать.
3. Вас толкают на это родственники, друзья, знакомые.
4. Просто Вы умный, знающий, инициативный человек.
5. Остались без работы.

Для открытия своего предприятия необходимо иметь новую идею или существенно переработать старую.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзывы потребителей о товарах;
- 2) продукция выпускаемая конкурентами;
- 3) мнения торговых работников о товарах;
- 4) научные исследования и опытно-конструкторские разработки;
- 5) публикации правительства и новые законы.

Для реализации своей идеи, необходимо выбрать тип предприятия. При выборе типа предприятия предпринимателю надо познакомиться с его организационно-правовыми формами. Выделяют три формы:

1) единоличное владение; 2) товарищество (партнерство); 3) акционерное общество (АО).

Т а б л и ц а 1

Выбор типа предприятия (плюсы)

Единоличное	Товарищество (партнерство)	Акционерное общество
1. Отвечает за долги всем своим имуществом	Финансовая ответственность владельцев	Ответственность каждого акционера ограничена размерами его пая
2. Платит за регистрацию названия предприятия	Издержки, связанные с учреждением предприятия	Плата за регистрацию названия фирмы, всех пайщиков, за утверждение устава, организационный сбор и налоги в соответствии с законодательством

Единоличное	Товарищество (партнерство)	Акционерное общество
3. Смерть владельца означает прекращение существования предприятия	Срок жизни предприятия неограничен	Выход одного из акционеров никак не отражается на существовании фирмы
4. Владелец может в любой момент передать любую часть своего дела	Передача собственности ограничена	Акционеры могут продавать или покупать акции по своему усмотрению. В отдельных случаях передача акций может регулироваться уставом
5. Включает личные средства собственника	Личные средства и заемные	Выпуск акций и облигаций от имени корпорации
6. Владелец сам принимает решение по всем вопросам	Форма управления коллективная	Юридически корпорациями управляют крупные пайщики. Текущими делами – совет директоров
7. Полная ответственность за долги своего предприятия. Сам распределяется прибылью	Распределение прибылей и убытков на всех членов предприятия	Участие акционеров в прибылях определяется размерами его пая
Ведет дело эффективно	Специализация в управлении	Возможность стратегического планирования и роста
Минусы данных форм хозяйствования		
1. Капитал ограничен	Интересы партнеров не совпадают	Бюрократические сложности при регистрации
2. Трудности в получении кредита	Нет гарантий непрерывности дела	Возможность злоупотреблений
3. Выгоды в специализации в управлении недоступны	Неограниченная ответственность	Проблемы двойного налогообложения
4. Рискуют личными активами	–	Разделение функций собственности и производства
5. –	–	Конфликты между менеджерами владельцами акций

Существенное влияние на выбор типа предприятия оказывает система налогообложения.

Таблица 2

Выбор типа предприятия с учетом системы налогообложения

Единоличное предприятие	Критерии	Акционерное общество
Обычно совпадает с календарным	Балансовый год	В момент учреждения общества можно указать любую дату, но её изменение потребует перерегистрации устава
Весь доход о предприятия считается личным доходом собственника и отражается в декларациях	Отражение доходов в декларациях о личных доходах	Доход предприятия не отражается в налоговых декларациях акционеров
Учитывается единовременно в издержках	Организационный сбор	Распределяется в течение пяти лет
Из единовременного поступления не облагаются первые 100 долл. При многократном поступлении налогом облагается пятая часть суммы	Налог на прибыль и дивиденды	Порядка 80% дивидендов налогом не облагаются
Доход проходит по статье личных доходов владельцев. В случае долгосрочного прироста капитала возможны льготы	Доход от переоценки капитала	Облагается налогом на уровне корпораций максимальная ставка – 34%
Убытки проходят как вычет из личных доходов собственников и могут переноситься с одного финансового года в другой в течение долгого времени	Убытки от переоценки капитала	Могут проводиться как вычет из прибыли, связанной с переоценкой капитала за предыдущие три года и последующие пять лет
Создание собственного предприятия не приводит к взиманию дополнительного налога с её владельца	Первичный вклад	Покупка акций за наличные сама по себе налогом не облагается. Передача имущественных права в обмен на акции может облагаться налогом

Единоличное предприятие	Критерии	Акционерное общество
Средства, потраченные без гарантии их возвращения могут не облагаться налогом, за исключением операций с недвижимостью	Ограничения на убытки, вычитаемые владельцем сумм, подлежащих налогообложению	Признаются только убытки, связанные с распродажей собственности и ликвидацией корпорации
Предусмотрены налоговые льготы по отдельным статьям медицинских расходов, если их сумма превышает установленный необходимый уровень % от личных доходов	Медицинские расходы	Медицинские расходы на служащих фирмы. Одновременно являющихся держателями её акций, проводятся как расходы фирм и налогом не облагаются
Налогом не облагается прибыль от мероприятий, финансируемых из пенсионных фондов, если эта прибыль не превышает пенсионных выплат или 90 тыс. долл. Вклады в пенсионный фонд не облагаются налогом, если они не превышают 25% от выплат	Пенсионные фонды	Налогом не облагается прибыль от мероприятий, финансируемых из пенсионных фондов, если эта прибыль не превышает пенсионных выплат или 90 тыс. долл. Вклады в пенсионный фонд не облагаются налогом, если они не превышают 25% от выплат

В товариществе налог на прибыль не взимается. Однако следует учесть то обстоятельство, что прибыль отражается в налоговых декларациях по статье «дивиденды».

Акционерное общество основывается на коллективном капитале, выпускает ценную бумагу – акцию или облигацию.

Акция – титул собственности на имущество в АО.

Быть хозяином, значит держать контрольный пакет ценных бумаг. Орган правления – собрание акционеров.

Номинальная стоимость акции – это первичная стоимость при выпуске.

$$\text{Курс акции определяется} = \frac{\text{дивидент}}{\text{банковская \% ставка}} \times 100\% = \frac{10}{5} \times 100\% = 200$$

Курс акции зависит:

- а) от категории акции (обыкновенная или привилегированная);
- б) от инфляции в экономике;
- в) от политического состояния страны, военных действий.

Облигация – это титул займа. Она имеет:

- а) срок погашения;
- б) обязательные выплаты, %;
- в) не дает право в управлении.

$$\text{Курс облигации определяется} = \frac{\text{рыночная цена}}{\text{номинальная стоимость}} \times 100\%.$$

Малые предприятия – это самый массовый слой предпринимательства. Они определяют социально-экономическое и политическое положение страны.

Средняя численность малых предприятий в разных отраслях:

- а) промышленность, строительство, транспорт до 100 чел.;
- б) розничная торговля, бытовое обслуживание до 300 чел.;
- в) в остальных отраслях до 50 чел.

«О государственной поддержке МП в РФ» от 14 июня 1995 г., № 88-ФЗ.

Поддержка осуществляется МП:

- а) разработка целевых программ (финансовые, технологические, информационные, кадровые);
- б) субсидии, дотации, совершенствование схем финансирования;
- в) разработка специальных правовых актов;
- г) сочетание прямых и косвенных мер поддержки;
- д) выделение денег на реализацию программ из бюджетов различных уровней;
- е) создание финансовых, кредитных, страховых, инвестиционных институтов, стимулирование налоговых инструментов и другие.

О стимулировании налоговых инструментов федеральный закон № 222 «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов МП», принятый в 1995 году. За это время он несколько раз пересматривался, дополнялся, перерабатывался в соответствии с требованием времени.

6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Маркетинг – это система организации производства на основе изучения рынка с целью удовлетворения потребностей потребителя и получения прибыли.

В зависимости от товара, региона, размера бизнеса и прочих факторов маркетинг – план должен иметь:

- а) маркетинговую стратегию;
- б) анализ рынка;
- в) ценообразование;
- г) система продвижения товара.

Маркетинговая стратегия – это планирование и организация сил и средств предприятия в использовании их в наиболее выгодных и перспективных направлениях. Детализируются цели маркетинга по продаже конкретных товаров, услуг, определяются рынки, на которые предприятие будет ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду товаров, услуг, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т.д.

Анализ рынка начинается с анализа состояния отрасли, к которой относится данное предприятие. Хороший анализ отрасли выявляет основных конкурентов и показывает остроту конкуренции, сильные и слабые стороны конкурентов, а также их предполагаемое воздействие на данное предприятие.

Помимо конкурентов на развитие рынка оказывают влияние другие внешние факторы:

- а) государственное регулирование;
- б) политика поставщиков;
- в) политическое положение в стране;
- г) общественное мнение.

При анализе ценообразования в бизнес-плане рассматривается общий подход к ценовой политике, ценовая стратегия предприятия. Наиболее распространенные варианты ценообразования:

а) зависимость от качества продукции – чем выше качество, тем выше цена;

б) издержек производства – чем они ниже, тем соответственно ниже цена;

в) цен конкурентов.

Система продвижения товаров, услуг разрабатывает оптимальные схемы транспортировки, складирования, каналов сбыта (магазинов, фирм-посредников, дилерской сети), методов стимулирования, продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламные компании, формирование общественного мнения.

Сущность маркетинга выражается в его функциях:

1. Аналитическая:

а) изучение рынка;

б) изучение потребностей потребителей;

в) изучение фирменной структуры рынка;

г) анализ внутренней среды предприятия.

2. Производственная:

а) организация производства новых товаров;

б) организация материально-технического снабжения;

в) управление качеством и конкурентами.

3. Сбытовая:

а) организация системы товародвижения;

б) проведение целенаправленной товарной политики;

в) организация сервиса;

г) проведение целенаправленной ценовой политики.

4. Управление и контроль:

а) организация стратегического и оперативного планирования;

б) информационное обеспечение управления маркетингом;

в) организация системы коммуникационных связей на предприятии;

г) организация контроля.

Принципы маркетинга:

1. Нацеленность на достижение конечного результата.

2. Концентрация научно-исследовательских, производственных и сбытовых усилий.

3. Направленность предприятия на долговременную прибыль.

4. Стратегия и тактика и их приспособление к покупателю.

Стратегия маркетинга:

1. Проникновения на рынок.
2. Развитие рынка.
3. Разработка нового товара.
4. Диверсификация.

Функции, принципы, стратегия маркетинга помогают проводить ценовую политику и через неё обладать определенной долей рынка, получать максимальную прибыль.

В современной экономике важность цены существенно возросла по двум причинам:

- а) издержки и цены имеют тенденцию к росту;
- б) усиливается между компаниями ценовая конкуренция.

На предприятии образуется маркетинговая система по обмену и сбыту конечного продукта. От производителя до потребителя выстраивается целая цепочка торговых агентств.

Оптовая торговля выступает в двух видах:

- а) прямое распределение товаров от производителей к розничным торговцам;
- б) распределение через товарные биржи.

Розничная торговля – это доставка товаров потребителю через магазины, бары, кафе, уличные базары, продажа на дому и т.д.

Двигателем торговли является реклама. Она дает информацию о товарах.

Виды рекламы:

- а) радио и телевидение;
- б) газеты и журналы;
- в) плакаты;
- г) специальная рассылка;
- д) упаковка;
- е) транспорт;
- и) выставки и т.д.

Реклама влияет на цены, связанные со средними издержками производства.

7. УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

В успешном развитии предприятия и получения максимальной прибыли большую роль играет менеджмент.

Менеджмент – это процесс рационального использования ресурсов (труда, капитала, земли, информации, финансов) с целью достижения получения прибыли.

Различают менеджмент на 3 уровнях:

- а) макро – управление национальной экономикой;
- б) мезоуровень – управление отдельной территорией (регион, город, район);
- в) микро – управление предприятием, фирмой.

На всех уровнях менеджмента – это процесс принятия управленческих решений.

Основные объекты управления предприятием.

1. Людские.
2. Материальные (оборудование).
3. Финансы.
4. Информационные.
5. Временные.

Организации бывают формальные (уже создана структура управления).

Неформальная – образуется на основе личных контактов.

Школы управления:

1. Классическая (традиционная).
2. Человеческих отношений.
3. Эмпирическая – основывается на практике управления.
4. Школа социальных систем – взаимодействие человека в коллективе (рабочие группы, возраст, психология, половые, этические отношения).
5. Новая школа управления – математические методы управления, вычислительной техники, компьютерах.

Подходы к управлению:

- а) процессный – планирование, организация, мотивация, контроль;

б) системный – строится дерево цели;
в) ситуационный – анализ деятельности в различных ситуациях и динамика их изменений.

Принципы управления:

1. Определение целей, формирование задач, доведение до исполнителя и контроль за исполнением.
2. Стиль управления.
3. Взаимодействие всех уровней руководства (низший, средний, высший).

Структура управления:

1. Линейная (снизу вверх).
2. Линейно-штабная (создание специализированных служб – штаб).
3. Линейно-функциональная (модификация линейно-штабной).
4. Дивизионная (строится по продуктам, рынкам, по группам обслуживания потребителей, инвестиций, прибыли).
5. Матричная (центральная служба).
6. Множественная (использует различные организационные структуры).

На выбор структуры управления влияет:

- а) постановка задачи;
- б) имеющиеся в наличии ресурсы;
- в) внешняя среда (постановления, конкуренция).

На предприятии могут возникнуть конфликтные ситуации. Типы конфликтов:

- а) внутриличностные;
- б) межличностные;
- в) личность – группа;
- г) межгрупповые.

Причины конфликта.

1. Распределение ресурсов.
2. Различие целей в подразделениях.
3. Различие стоящих задач.
4. Различие представлений и ценностей у работников.
5. Различия в манере поведения.
6. Различный жизненный опыт.

7. Плохие информационные коммуникации.

Решение конфликтов:

1. Через разъяснение требований к работе.

2. С помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов.

3. Установление общей цели.

4. Через систему вознаграждения.

5. Уклонение от конфликтов.

6. Сглаживание причин конфликта.

7. Компромисс.

8. Решение проблемы.

9. Принуждение одной из сторон.

Конфликты ведут к изменению организационной структуры, которые могут выразиться:

а) изменение целей организации;

б) изменение структуры управления;

в) изменение технологии производства;

г) изменение методов решения задач;

д) проведение иной кадровой политики.

В управлении трудом необходимо использовать моральные стимулы:

а) уважение, доверие, моральное поощрение в неофициальной форме;

б) поощрение свободным временем;

в) вовлечение рабочих в процесс управления;

г) обеспечение стабильной занятости;

д) продвижение по службе;

е) воспитание преданности предприятию.

8. ПРИМЕР ТИПОВОЙ ФИРМЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

Лист № 1

Предприятие «А»

Бизнес-план проекта «Производство одно тумбовых письменных столов на 2014–2015 гг.»

Составитель

Адрес фирмы _____

Октябрь 2014
г. Томск

Содержание

1. Резюме
2. Информация о предприятии
3. Предлагаемый к производству товар
4. Организация производительного процесса: выявление потребностей
5. Анализ отрасли
6. Основные конкуренты
7. Планируемые продажи
8. Результаты маркетингового исследования
9. Операционные затраты
10. Производственный план
11. Меры по правовой защите
12. Организация сбыта
13. Управление проектов
14. Предполагаемые административные и общие расходы
15. Капитал и организационно-правовая форма
16. Прогноз потока на 2015 год
17. Ожидаемый отчет по прибыли
18. Формирование минимально допустимой цены
19. Балансовый отчет на момент разработки бизнес-плана.

1. Резюме

Характеристика предприятия и цель бизнес-плана

Финансовые потребности, необходимые для реализации плана и источники финансовых средств

Предполагаемое использование финансовых средств

Статья расходов	Сумма расходов

Целесообразность и привлекательность участия внешних (по отношению к разработчикам плана) инвесторов в процессе реализации бизнес-плана

2. Информация о предприятии

Название предприятия, адрес, телефон

Организационно-правовая форма и номер свидетельства о регистрации

Руководство предприятия

Ф.И.О.	Должность	Доля участия в собственности, %

Акционеры предприятия

Ф.И.О.	Доля участия в собственности, %	Участие в деятельности предприятия (должность)

Профиль предприятия, его цели и задачи

Краткая история предприятия

Финансовая и производственная характеристика предприятия на текущий момент

Продажи предприятия

Товар (продукт, услуга)	Региональный рынок продаж	Товарооборот, денежные единицы	
		За последние 5 лет	Текущий (фактический, предполагаемый)

2. Предлагаемый к производству товар.

Описание товара (продукта, услуги)

Выделение особенностей, присущих предлагаемому к производству товару

Новизна товара и чем она определяется

Сравнение с аналогичным товаром присутствующим на рынке

Прогнозируемое отношение потенциально возможного потребителя к товару

Конкурентные преимущества, задаваемые товару или процессу производства

4. Организация производственного процесса: выявление потребностей.

Производственные площади, необходимые для организации производства (отдельно стоящее здание с прилегающей территорией или часть здания и т.д. с указанием площади, кв. м).

Имеются ли такие площади и каковы права на них у разработчиков бизнес-плана (собственные, арендуемые, планируемые для аренды)

Необходимая модернизация таких площадей или ремонт, предполагаемые расходы на проведение соответствующих работ

Имеющееся оборудование, которое будет использоваться для реализации проекта

Вид оборудования	Нормативный срок использования	Остаточный срок использования

Потребность в оборудовании, которое придется приобретать для реализации проекта

Вид оборудования	Стоимость оборудования	Возможный поставщик	Степень новизны

Потребность в сырье

Вид сырья	Годовая потребность	Цикл заказа (периодичность поставки)	Стоимость заказываемой партии	Поставщик

Как осуществляется (на основе каких фактов) поиск поставщиков?

5. Анализ отрасли

Общая характеристика ситуации в отрасли в целом по стране и по региону

Выявленный общий (по стране, региону) объем потребности в товарах, производимых отраслью, соотношение товаров российского и зарубежного производства в общем объеме удовлетворяемых потребностей в таком (таких) товаре

Тенденции развития отрасли и движения потребностей

Предполагаемая доля реализатора бизнес-плана в общем объеме производимых отраслью товаров

6. Основные конкуренты

Характеристика производителей аналогичных товаров

Наименование конкурента и его местонахождение	Размер фирмы (по объему производства в расчете на год)	Доля на рынке, %	Ценовая политика и цена	Преимущества конкурента

Описание региональных рынков, где предположительно будет осуществляться реализация производимых на основе предлагаемого бизнес-плана товаров

Присутствующие на таких региональных рынках конкуренты, степень их втянутости в функционирование рынка, их заинтересованность в удержании завоеванных на этих рынках позиций

Возможная форма реализации конкурентов на поставку на рынке товаров производимых на основе предлагаемого бизнес-плана, и возможные контрмеры, направленные на нейтрализацию таких форм реагирования (если они нежелательны)

Каким образом учитываются преимущества, свойственные конкурентам, при производстве и поставке товаров на рынок?

Какие риски возможны в связи с этим?

Наличие опыта действий в аналогичных ситуациях у реализаторов предлагаемого бизнес-плана и зафиксированный результат таких действий

7. Планирование продаж

Предполагаемый объем производства по годам (в товарных единицах)

Товар	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Товар А					
Товар Б					

Предполагаемые продажи по годам (в товарных единицах)

Товар, рынок		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Товар А	Рынок № 1					
	Рынок № 2					
	Рынок № 3					
Товар Б	Рынок № 1					
	Рынок № 2					
	Рынок № 3					

Организация продаж фирмой и характеристика основных потребностей

Ценовая политика фирмы и её перспектива применительно к региональным рынкам или к отдельным группам потребителей

Предполагаемые продажи по годам (в денежных единицах)

Товар, рынок		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Товар А	Рынок №1					
	Рынок №2					
	Рынок №3					
Товар Б	Рынок №1					
	Рынок №2					
	Рынок №3					

8. Результаты маркетингового исследования. Чем товар, предлагаемый к производству в соответствии с настоящим бизнес-планом, может привлечь внимание потребителей?

Согласуется ли выделяемое разработчиками бизнес-плана преимущества товара с теми ценностными характеристиками, которые используют (применительно к тому товару) потребитель при принятии им решения о покупке или об отказе от покупки?

На основании каких факторов потенциально возможный потребитель из общей товарной массы, сможет обратить внимание на товар, предлагаемый к производству в соответствии с настоящим бизнес-планом

Выделение потенциально возможных групп потребителей (фиксация потребительских групп)

Товар, рынок	Потребители первой очереди (постоянные потребители)	Потребители второй очереди (необходимы дополнительные меры воздействия)	Потребитель третьей очереди (возможно адекватно отреагируют на меры воздействия)
Товар А	Рынок № 1		
	Рынок № 2		
	Рынок № 3		
Товар Б	Рынок № 1		
	Рынок № 2		
	Рынок № 3		

Сочетание ожиданий потребителя и предложения производителя.

Товар, рынок		Ожидания потребителя			Предложения производителя		
		по цене	по качеству	по дополни- тельным услугам	по цене	по каче- ству	по дополни- тельным услугам
Товар А	Рынок № 1						
	Рынок № 2						
	Рынок № 3						
Товар Б	Рынок № 1						
	Рынок № 2						
	Рынок № 3						

Меры воздействия на потенциально возможных потребителей для вызова у них интереса к предлагаемому товару и принятию ими решения о покупке

Открытая реклама

Формы рекламы и её цель	Рекламные

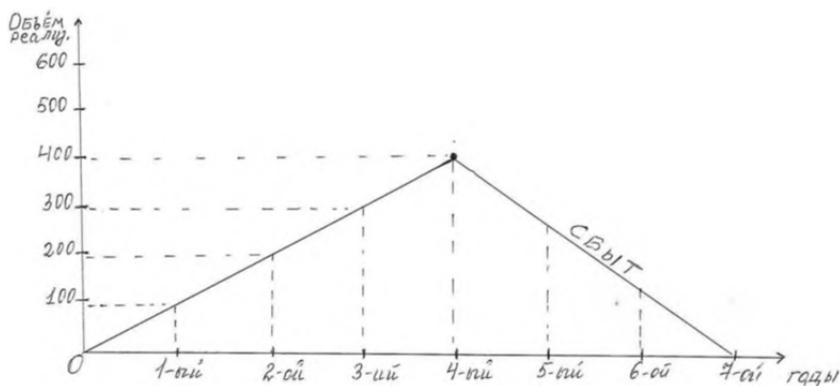
Скрытая реклама

Формы рекламы и её цель	Рекламные

Основные товарные характеристики и ценности товара, на которых будет строиться реклама

Прогнозирование жизненного цикла товара, выступающего основной деловой проектом (с фиксацией времени начала на каждом этапе такого цикла).

Строится график



- 0 – этап разработки товара (убыточный этап)
- 1 – начало ввода товара на рынок
- 2 – начало роста продаж
- 3 – начало этапа зрелости
- 4 – начало этапа насыщения
- 5 – начало падения потребительского интереса

10. Операционные затраты.

Если есть необходимость осуществлять расходы на исследования и разработки?

Существует ли потребность в планировании расходов на организацию продаж?

Планируются ли какие-то значительные расходы на осуществление маркетинговых исследований?

Всего на эти цели предполагаются затраты в объеме

10. Производственный план.
Общая схема организации производства

Технологии производства

Последовательность рабочих операций

Продолжительность производственного цикла

Требуемые работники

Наличие таких работников или возможности вовлечения работников требуемой квалификации в производственный процесс

Все ли рабочие места оборудованы надлежащим образом, а если нет, то что необходимо предпринять, сделать, закупить

Как будет осуществляться хранение закупленного сырья?

Каков объем разовой партии сырья, заказываемой у поставщика?

Достаточны ли складские помещения для приема такого объема закупаемого сырья?

Достаточны ли площади складского помещения для готовой продукции

10. Меры по правовой защите.

Что является объектом правовой защиты?

Какая документация должна быть подготовлена?

Как будет осуществляться процедура защиты?

12. Организация сбыта.

Кто ответственен за поиск потребителей?

Кто отвечает за ведение переговоров с потенциально возможными потребителями?

Кто отвечает за подготовку и подписание договоров поставки с потребителями продукции?

Кто отвечает за формирование товарных партий в соответствии с заключенными договорами?

Кто отвечает за организацию транспортировки в адрес покупателя товара?

13. Управление проектом.

Общая технология управления проектом

Имеется ли у фирмы опыт управления подобными проектами?

С какими трудностями может встретиться фирма в период реализации проекта?

Технология (процедура) принятия решений в рамках реализации проекта

Нужны ли будут бизнес-консультанты для эффективной организации процесса реализации проекта?

14. Предполагаемые административные общие расходы

Перечень, состав и квалификация привлекаемых к реализации проекта работников и специалистов

Категория работников	Перечень должностей и требуемая квалификация	Предполагаемая заработная плата (от и до)

Административные и общие расходы на 2015 год

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	сентябрь	Октябрь	Ноябрь	декабрь	
1. Заработная плата руководителя фирмы													
2. Налог на фонд заработной платы руководителя фирмы													
3. Заработная плата административного, административно-технического и обслуживающего персонала													
4. Налог на фонд заработной платы работников, указанных в статье 3													
5. Премимальный фонд													
для руководства фирмы													

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	сентябрь	Октябрь	Ноябрь	декабрь	
для других категорий работников													
6. Налог на премиальный фонд													
7. Расходы на транспорт (содержание, ремонт, обслуживание)													
8. Расходы на страхование													
9. Расходы на содержание офисных помещений, их ремонт и оборудование													
10. Расходы на приобретение канцелярских товаров, расходных материалов													
11. Плата за телефон, телефакс, интернет													
12. Плата за коммунальные услуги													
13. Командировки (поездки)													
14. Юридические, бухгалтерские и иные услуги													
15. Прочие расходы													
ИТОГО													

15. Капитал и организационно-правовая форма фирмы.
Юридическая (организационно-правовая форма фирмы)

Аргументация в защиту избираемой организационно-правовой формы фирмы

Потребность в основном и оборотном капиталах (раздельно)

Готовность разработчиков бизнес-плана внести часть капитала (с указанием этой части в абсолютном и долевым размерах) и отношение этой части к общей потребности в капитале

В какой форме предполагается вовлечение собственников капитала в реализацию проекта (акционеров, партнеров-собственников, кредиторов и т.д.)?

Обоснована ли эта часть бизнес-плана с юридической точки зрения?

16. Прогноз потока товаров на 2015 год.

Базируется ли прогноз на вероятностных фактах?

В какую сторону (заниженную, завышенную) более всего вероятна потребность производимых ниже поступлений и выплат

Движение наличности	Месяцы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Наличность на начало месяца													
2. Денежные поступления:													
а) выручка от продаж													
б) кредитные счета													
3. Всего имеется в наличности (1+3)													
4. Выплаты наличности:													
а) общие и административные расходы;													
б) торговые издержки													
в) погашение основного долга													
г) покупка оборудования													
5. Всего выплачивается наличностью													
6. Наличность на конец месяца (3-5)													

17. Ожидаемый отчет о прибыли.

Насколько достоверны данные и факты, включенные в отчет?

Какие из показателей носят рисковый характер?

В какую сторону (завышения, снижения) вероятны погрешности и по каким показателям?

Доходы, расходы	Г о д											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Валовая выручка (общий объем продаж)												
2. Себестоимость реализованной продукции, в том числе:												
а) издержки на приобретение товаров;												
б) традиционные затраты;												
в) амортизация												
г) административные и общие расходы на выплату %												
4. Расходы по выплате налогов												
5. Чиста прибыль (убытки) после выплаты налогов, нераспределенная прибыль (3-4)												

18. Формирование минимально допустимой цены.
Издержки производства общие

В том числе постоянные издержки

В том числе переменные издержки

Планируемая прибыль составит

Общий объем планируемых к выпуску и реализации товаров

Нормативные издержки составят

Полная себестоимость в расчете на товарную единицу равна

Минимально допустимая цена в расчете на единицу товарной продукции составит

Величина покрытия

Дополнительные партии товаров могут реализовываться по цене от

Предполагаемый характер погрешностей по расчетам данного раздела

19. Балансовый отчет на момент разработки бизнес-плана.

Активы

Текущие:

а) кассовая наличность _____

б) дебиторская задолженность _____

в) товарный запас _____

Основные

Оборудование, здание _____

Пассивы

Собственный капитал
(акционерный капитал) _____

Поступление средств за счет ссуд _____

Кредиторская задолженность _____

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бовыкин В.И.* Управление предприятием на уровне высших стандартов. М. : Экономика, 1997. С. 275.
2. *Булатов А.С.* Экономика : учеб. пособие. М. : Бек, 2012. С.785.
3. *Горелик В.И. и др.* Анализ конфликтных ситуаций в системах управления. М. : Радиосвязь, 2011. С. 150.
4. *Глухов В.В.* Основы менеджмента. М. : Экономика, 2005. С. 325.
5. *Жилин С., Крунов В.* Как стать бизнесменом (американский опыт). Минск, 2010. С. 75.
6. *Зубарева Т.С.* Практическая философия предпринимателя. Новосибирск, 2008. С. 60.
7. *Лошкарев В.Г.* Организация бизнеса с нуля (советы, практика). Питер, 2008. С. 175.
8. *Петухова С.В.* Бизнес-планирование (как обосновать и реализовать бизнес-проект). М. : Омега-Л, 2013. С. 190.
9. *Психологические тесты (для деловых людей).* М. : Интел-Синтез, 1994. С. 54.

Издание подготовлено в авторской редакции

Отпечатано на участке цифровой печати
Издательского Дома Томского государственного университета

Заказ № 831 от «4» февраля 2015 г. Тираж 100 экз.