

. Содержание первого раздела дисциплины.

1. **Сущность предпринимательской деятельности Понятие предпринимательства, его функции и виды. Экономические факторы, оказывающие влияние на развитие предпринимательства. Процесс предпринимательства**
2. **Виды и формы предпринимательской деятельности. Производственное, коммерческое, финансовое, инновационное предпринимательство . инвестиции**
3. **Организация и развитие собственного дела. Методика создания собственного дела. Бизнес-план как составляющая предпринимательской деятельности. Малое предпринимательство. Лизинг и франчайзинг. Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство). Предпринимательство в сфере торговли и услуг.**
4. **Инновационная деятельность предпринимателя. Инновационное предпринимательство. Венчурное предпринимательство**
5. **Организационно-правовые формы предприятия. Государственные и муниципальные учреждения, предприятия. Хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, некоммерческие организации.**
6. **Управление деятельностью предпринимательского предприятия/ Управление человеческими ресурсами на предприятии. Управление кадровыми системами. Формирование и развитие корпоративной культуры. Оценка эффективности человеческих ресурсов.**

Содержание первого раздела дисциплины (продолжение)

7. **Культура предпринимательства и деловая этика. Содержание культуры предпринимательства и этапы ее развития. Сущность деловой этики предпринимательства. Деловое общение. Управленческое общение и этика предпринимателя.**
8. **Налогообложение субъектов предпринимательства. Налоги. Общий режим налогообложения предприятия. Налоговая нагрузка предприятия.**
9. **Риски в предпринимательской деятельности. Сущность предпринимательских рисков функций. Классификация и управление рисками в предпринимательской деятельности.**
10. **Конкурентоспособность в предпринимательской деятельности. Предпринимательская тайна понятие и основные факторы, влияющие на конкурентоспособность, ее государственная поддержка. Предпринимательская тайна.**

Содержание второго раздела дисциплины.

1. **Оценка эффективности предпринимательской деятельности. Сущность экономической эффективности ее показатели. Общая характеристика подходов и методов оценки стоимости предприятия. Антикризисное управление.**
2. **Продукция предприятия. Жизненный цикл изделия. Понятие и показатели качества продукции. Конкурентоспособность продукции и основы ее оценки. Разработка новых товаров.**
3. **Производственные программы. Мощность предприятия. Разработки и выполнение производственной программы понятие и показатели производственной мощности.**
4. **Производственные ресурсы предприятия Ресурсы и факторы производства. Имущество предприятия.**
5. **Основной капитал. Средство производства и производственные фонды. Оценка основных производственных фондов их амортизация и износ. Показатели и пути улучшения использования.**
6. **Оборотный капитал. Понятие и классификация структуры и нормативные показатели использования оборотных средств.**

Содержание второго раздела дисциплины (продолжение).

- 7. Трудовые ресурсы. Понятие, планирование численности, организация и нормирование труда на предприятии. Оплата труда на предприятии.**
- 8. Издержки в предпринимательской деятельности. Виды и структура издержек. Затраты и себестоимость состав затрат по экономическим элементам и по статьям калькуляции.**
- 9. Ценообразование на предприятии. Механизация ценообразования. Виды цен. Методы ценообразования.**
- 10. Управление финансами на предприятии. Оценка финансового состояния предприятия и определение вероятности банкротства.**

Информационное обеспечение разработки бизнес-планов

Куликов Виктор Владимирович
Доц., к.т.н. кафедра АПС

Список литературы

1. Организация предпринимательской деятельности: учебник/ А.И. Базилевич, Л.В. Бобков, Л.В. Бесфамильная (и др.); под ред. В.Я. Горфинкеля. Москва: Проспект, 2010.
2. Наумов В.Н. Организация предпринимательства. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2010г. – 384с. (Серия «Учебное пособие»)
3. Малое предпринимательство, организация, управление, экономика. Учебное пособие по ред. В.Я. Горфинкеля. М.: ИНФРА-2010.
4. Адаменко М.В. Как открыть свой малый бизнес. М. NTPress, 2008
5. Асул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. СПб. АНО ИПЭВ, 2009.
6. Калиниченко И.А. Психология предпринимательства: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс 2010 г.
7. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство. Учебник. М.: ИНФРА т- М.:2008 - 685с. (Высшее образование).
8. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. Под ред. В.Я. Горфинкеля – М.: Проспект, 2010г.
9. Основы бизнеса (предпринимательства). Учебник Н.Ю.Круглова. М.: 6КНОРУС 2010.

1. Введение .Природа предпринимательского дохода.

В научный оборот термин предпринимательство был введен английским экономистом Ричардом Кантильоном в 1975 году. В переводе с французского данный термин обозначал буквально посредник. Формула предпринимательства :получение максимальной прибыли при минимуме риска.

1.1 Сущность предпринимательства

- На современном этапе предпринимательство – это инициативная, самостоятельная и независимая деятельность граждан и их объединений направленная на получение прибыли.
- Особенность предпринимательства состоит в том, что оно осуществляется от имени и под ответственность физического и юридического лица, за счет собственных или заемных средств и на его страх и риск.

Структура производства

- структура внутренней среды предприятия напрямую зависит от спецификации производства.
- к факторам внутренней среды предприятия природно-климатические условия

1.2 Функции предпринимательства :

- приращение общественных материальных и духовных благ
- рациональное использование природных ресурсов
- создание новых рабочих мест
- организация и усовершенствование производства
- использование инновационных технологий.

1.3 Экономические показатели, влияющие на развитие предпринимательства.

1. Затраты предпринимателя – Z_t . (руб.)
2. Выручка от предпринимательской деятельности – V (руб.).
3. **Прибыль от предпринимательской деятельности – $\Pi = V - Z_t$. (руб.)**
4. Цена товара определяется количеством денег за которые продавец согласен продать, а покупатель приобрести товар – C (руб.).
5. Существует ценовая конкуренция и неценовая, связанная с увеличением качества товара.

1.4 Процесс предпринимательства включает следующие этапы :

1. Появление субъекта, желающего заработать капитал через предпринимательство.
2. Поиск новой идеи.
3. Составление бизнес-плана.
4. Поиск финансирования идеи, путем презентаций бизнес-плана.
5. Оформление предпринимательства в виде определенной формы предприятия.
6. Создание команды единомышленников
7. Поиск и приобретение необходимых ресурсов : производственных фондов, рабочей силы, информации.
8. Управление созданной организацией.
9. Оценка результатов производственной деятельности предпринимателя на основе показателей прибыли и рентабельности
10. Оценка рисков.

Тема 2. Виды и формы предпринимательской деятельности

1. Производственное.
2. Коммерческое.
3. Финансовое.
4. Инновационное
5. Инвестиционное.

Наиболее рентабельным в России является финансовый бизнес.

Венчурное предпринимательство

- Венчурные фонды предназначены для финансирования деятельности предприятия и могут быть созданы как предпринимателями, так и государственными структурами.
- Для осуществления венчурного предпринимательства необходимы как изобретатели, так и предприниматели готовые предоставить средства для практического применения изобретения.

2.1 Сущность производственного предпринимательства.

Производственное предпринимательство включает 3 фазы:

- Покупка или аренда факторов производства.
- Использование их в процессе производства материальных и духовных благ.
- Реализация произведенного товара посреднику или потребителю

2.1.2 Развитие производственной деятельности

1. Развитие производственной деятельности связано с поиском возможности повышения продуктивности труда через снижение издержек труда, создание условий оптимальной отдачи используемых в процессе производства ресурсов.
2. В производственном процессе важная роль отводится технологическим процессам они подразделяются на жесткие и гибкие.
3. Жесткие – это использование оборудования ориентированного на серийное производство. Гибкие - это использование оборудования, которое легко адаптируется к необходимости совершения производственных операций их видоизменению и замене.

2.1.3. Организация управления производством базируется на трех составляющих:

- технологических особенностях производства
- на уровне квалификации персонала
- уровни развития общественной рыночной системы

2.2. Сущность коммерческого предпринимательства основано на торговой и торгово-посреднической деятельности участие в продаже или содействие продаже товаров и услуг.

Коммерческое предпринимательство проходит 2 фазы :

1. Предприниматель оговаривает посредничество в продаже товарной массы
2. Предприниматель продает товарную массу.

Цель коммерческого предпринимательства продать товар дороже чем он был куплен.

2.3 Финансовое предпринимательство – это деятельность, основу которой составляет финансовая деятельность с целью получения прибыли. Предметом купли-продажи являются деньги, иностранная валюта, ценные бумаги продаваемые покупателю или предоставляемые ему в кредит.

К видам финансового предпринимательства относятся:

1. Банковская деятельность.
2. Страхование предпринимательство.
3. Лизинговое предпринимательство.
4. Консультативное предпринимательство.

2.3.1 Банковская деятельность.

- Эта деятельность осуществляется прежде всего коммерческими банками – крупными не государственными предприятиями, выполняющими операции по привлечению средств, размещению их в кредитные операции, расчетно-кассовые и комиссионные посреднические операции.
- Кроме того финансовое предпринимательство осуществляют сберегательные коммерческие банки, которые предоставляют услуги с ведением сберегательных и чековых счетов, а так же ипотечными и залладными кредитами.
- Функцию регулирования деятельности коммерческих банков выполняет Центральный банк, который осуществляет эмиссию денег, хранение золотого запаса, хранение валютных резервов, кредитование и ведение счетов коммерческих банков и правительства и регулирования кредитно-денежных отношений

2.3.2 Страхование предпринимательство.

- Основу его составляет деятельность по гарантированию за определенную плату страховых компенсаций возможного ущерба имуществу, ценностям, жизни в результате не предвиденного случая.
- Предприниматель передает страховой взнос который возвращается только при наступлении страхового случая. Страховой случай – предусмотренное правилами страховое событие в период действия договора страхования.
- Доходы представляют собой разницу между размером взносов и выплатами по страховому договору.

Формы страхования.

1. Имущественное страхование.
2. Страхование риска.
3. Страхование ответственности. Например, страхование ответственности заемщика за непогашение кредита, страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств
4. Личное страхование жизни.
5. Медицинское страхование. Медицинское страхование может быть обязательным и добровольным.

2.3.3 Лизинговое предпринимательство.

- Различают оперативный лизинг при котором срок аренды меньше периода полной амортизации то есть арендная плата не покрывает полной стоимости актива что вызывает необходимость сдавать его в аренду несколько раз. Лизингополучатель имеет право на досрочное прекращение аренды в процессе
- Финансовый лизинг предусматривает полную амортизацию арендуемого оборудования за чет платы вносимой арендатором.
- При окончании срока лизинга возможен выкуп оборудования по остаточной стоимости, пролонгация срока аренды или возврат оборудования лизингодателю.

2.3.4 Консультативное предпринимательство базируется на следующих основных принципах:

- профессиональной компетентности и высокий профессиональный уровень оказания помощи.
- независимость оказываемых услуг
- рекомендательный характер деятельности и коллективный характер работы консультантов.

К консультативному бизнесу относится :

- 1. Обучаемое консультирование**
- 2. Процессное консультирование**
- 3. Экспертное консультирование**

2.4. Инновационное предпринимательство

Инновации, нововведения представляют собой:

- новый порядок новый метод,
- новые продукции или услуги,
- новая техника или технология, новое явление.
- Инновации могут быть связаны с техникой и технологией, а так же с формами организации и управления производством.

2.5 Инвестиционная деятельность

- инвестиционная деятельность – это вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.
- под инвестиционной деятельностью можно понимать целенаправленную деятельность одного лица или совокупности лиц (субъектов инвестиций - инвесторов) по подготовке, планированию и осуществлению вложений имущественных и неимущественных ценностей (средств инвестиций) в любое другое имущество (активы)

Инновационная теория предпринимательства связана с исследованиями американского экономиста Йозефа Шумпетера (1883-1950).

В соответствии с его теоретическими воззрениями предпринимателем может быть любой, кто осуществляет новые комбинации благодаря их новаторским способностям.

И.Шумпетер в качестве назначения комбинирования выделяет следующие пять случаев:

1. Изготовление неизвестного потребителям, блага или создание нового качества известного блага;
2. Внедрение нового способа воспроизводства. Это могут быть инновации в процессе производства и коммерческой деятельности;
3. Освоение новых рынков или новых сегментов рынка;
4. Получение нового источника сырья или полуфабрикатов независимо от того, существовал этот источник прежде или просто не принимался во внимание, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;
5. Внедрение новых методов организации труда.

Тема 3. Организация и развитие собственного бизнеса.

1. Необходимо измерить свои способности – сколько Вы зарабатываете и на что Вы способны.
2. Найти себе единомышленников-оптимистов верящих в Ваше дело. Группой пробиваться легче.
3. Отказаться от “старого мира”.
4. Будьте реалистом по планируемым доходам. Желательно планировать не более 20% дохода. Поставите высокую планку провалитесь.
5. Бизнесмены используют деньги цинично и расчетливо, а любовь к ним сгубила бы их.
6. Вы имеете желание заработать деньги на Вашей идеи. Она должна быть реалистична и не слишком менять Вашу жизнь. Сила в Вашей вере в дело.
7. Используйте свое положение и свои знание и опыт для своего бизнеса. Действует разум и мысль.

Билл Гейтс

- *Если вы умный человек, то развивайте в себе возможность принять и понять проблему при достаточном количестве фактов.*
- *Будьте уверены в себе. Не принимайте два раза одинаковые решения. Лучше дольше подумать, взвесить все факты, и принять одно конкретное решение.*
- *Ходить по лезвия ножа довольно таки не плохо. Именно в такой ситуации я максимально сконцентрированный и могу достигнуть большей производительности.*
- *Вашим учителем не должен быть успех. Он вскружит голову, вы даже не поймете что к чему. Бизнес планы, инновационные технологии – это все совершенно сегодня, а завтра может безвозвратно устареть.*
- *Бизнес – уникальная игра. В ней много конкуренции и мало правил. Счет ведется только на деньги.*

3.1 Выделяются 3 этапа организации собственного дела.

1. На подготовительном этапе необходимо понять что производить и в чем нуждается потребитель.
2. На втором этапе надо определить организационно правовую форму предприятия.
3. Завершающим этапом является непосредственная предпринимательская деятельность

3.1.1 На первом этапе необходимо:

- найти идею, что производить и в чем нуждается потребитель.
- выполнить маркетинговые исследования найти рыночную нишу.
- после того подобрать надежных компаньонов и команду менеджеров.

3.1.2 На втором этапе определяется организационно правовая форма предприятия (ООО или АО)

3.1.2.1 ООО организуется следующим образом:

- Проводится собрание учредителей, на котором принимается решение об образовании юридического лица, выборе организационно правовой формы и другие, которые отражаются в **учредительном договоре**.
- Заверенный учредительный договор и протокол №1 учредительного собрания передается в регистрационную палату которая в течении пяти дней должна принять **решение о регистрации**.
- Зарегистрированному предприятию присваивается **код общественного классификатора** по которому оно заносится в Единый государственный реестр предприятий и организаций и предприятию выдается **свидетельство о регистрации**.
- На основании свидетельства открывается **временный расчетный счет в банке** куда в течении 30 дней после регистрации учредители обязаны перечислить денежные взносы.
- Далее предприятию становится **на учет в государственные органы** статистики, фонды занятости социального и обязательного медицинского страхования, в пенсионный фонд, в районную инспекцию налоговой службы, получает печати и открывает расчетный счет в банке. Причем в течении **семи дней** после открытия счета эту информацию надо сообщить в **налоговую инспекцию**.

3.1.2.2 Организация акционерного общества (АО)

Если предприятие организуется в форме АО, то при его учредительстве необходимо осуществить подписку на акции и до дня созыва учредительной конференции надо внести не менее 30% номинальной стоимости акций. Полностью акционеры обязаны выкупить все акции не позднее чем через год. По окончании подписки и учредительской конференции происходит регистрация АО.

3.1.2.2 Индивидуальное предпринимательство связано с организацией собственного дела без образования юридического лица и отличается тем, что результат регистрации такой деятельности осуществляется в случае систематического получения дохода.

Индивидуальный предприниматель вправе заключать сделки и подписывать договоры, иметь печать, товарный знак, расчетный и иные счета. Эта деятельность зачитывается в общий трудовой стаж и дает право на получение пенсии. Преимуществом такого предпринимательства можно отнести упрощенный порядок регистрации и прекращения деятельности, ведение бухгалтерского и налогового учета. Недостаток состоит в том, что предприниматель несет ответственность всем принадлежащим ему имуществом.

3.2 Малое предпринимательство

- План:
- 1. Малое предпринимательство содержание и виды. Государственная поддержка малого предпринимательства в РФ
- 2. Организация собственного дела. Бизнес-план как составляющая предпринимательской деятельности
- 3. Сущность интрапренерства
- 4. Лизинг и его виды
- 5. Фанчайзинг его содержание и преимущества

3.2.1 Малое предпринимательство осуществляется субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами показателях.

Малое предприятие – фирма которой управляет независимый владелец, не занимающий в своей отрасли доминирующего положения и имеющий ограничение по числу занятых и ежегодным объемом производства, размеру уставного капитала и других. В РФ малое предпринимательство стало развиваться с 1988 года, когда был принят закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ».

3.2.2 Субъектами малого бизнеса могут быть организации или физические лица

- в уставном капитале которых доля участия субъектов РФ не превышает 25% ;
- доля принадлежащим одному или нескольким юридическим лицам не превышает 25% ;
- средняя численность работников не превышает предельно установленный уровень:
 - в промышленности, строительстве, транспорте - 100 человек,
 - в сельском хозяйстве и научно-технической сфере 60 человек,
 - в оптовой торговле 50 чел, в розничной торговле и бытовом обслуживании 30 чел,
 - в остальных отраслях 50 человек. Возможны микро предприятия до 15 человек

3.2.3 Одной из форм малого бизнеса является франшиза, суть которой состоит в покупке лицензии на продажу конкретного товара.

- . Держатель франшизы, которому фирма предоставляет право на использовать ее имя при осуществлении заранее оговоренных видов деятельности оплачивает первоначальный взнос, а в последующем и компенсационные платежи.
- Достоинство франшизы в том что имеется низкая степень риска при вложении денег, низкие затраты на рекламу и бизнес создается по уже раскрученному направлению. К недостаткам можно отнести ограничение независимости.

3.2.4 Сущность интрапренерства

Интрапренерство, внутрифирменное предпринимательство состоит в организации в крупных компаниях малых внедренческих предприятий для апробации изобретений, полезных моделей. Цель его состоит в повышении эффективности предпринимательской деятельности за счет творческого потенциала сотрудников и его использования для инновационной деятельности, что приводит к повышению эффективности использования ресурсов предприятия, ускорению реакции на изменение потребительского рынка, быстрой реализации инновационных проектов, создание базу для дальнейшего развития производства

3.2.5 Лизинг и его виды

Лизинг – это договор особого рода, в котором сочетаются элементы аренды и договора предоставления кредита. В нем участвуют три лица: лизингодатель (банк) лицо которое приобретает в собственность имущество и сдает его в аренду, лизингополучатель обязан принять предмет лизинга за определенную плату в соответствии с договором лизинга, поставщик который продает товары лизингодателю.

Государство оказывает поддержку малого бизнеса на основе федерального законодательства, которое предоставляет регионам возможность оказания помощи.

Важнейшим направлением здесь является нормативно-правовые акты, регулирующие доступ к не жилым помещениям и земельным участкам. Так земельный кодекс определяет платность использования земли, деление земель по целевому назначению на категории, разграничение собственности на землю и другое, что касается доступа субъектов малого бизнеса к нежилому фонду то это право осуществляется при помощи приватизации государственного или муниципального имущества и сдачу в аренду не жилых помещений с использованием льготных арендных ставок.

3.3.1 Бизнес - план развития собственного бизнеса (упрощенная версия)

1. Определение конкретного бизнеса. Титул (название, адрес, контакты, оглавление);
2. Введение ноу-хау
3. Обзор коммерческого рынка
 - Количество аналогичных предприятий (основных конкурентов)
 - Предлагаемые услуги
 - Сравнение цен на предлагаемые услуги
 - Определение местоположения Вашего предприятия
 - Определение целевого потребителя
4. Наши действия по открытию предприятия
 - Тип предприятия (ООО, АО)
 - Аренда помещения
 - Определение состава оборудования
 - Набор штата сотрудников
 - Расчет затрат
5. Взятие кредита в банке и финансовый расчет
6. Диаграмма Ганта по п.4
7. Угрозы и риски для развития проекта (все из возможных) и сценарии их преодоления
8. Заключение с выводами о целесообразности бизнеса в течение года .

3.3.2 Бизнес – план, для получения кредита. У бизнес-плана существует несколько обязательных разделов:

1. Титул (название, адрес, контакты, оглавление);
2. Введение (краткое описание и резюме);
3. Маркетинговая часть (анализ рынка и его перспектив применительно к проекту, потенциальные угрозы и риски, а также инструментарий, который будет задействован для того, чтобы с ними справиться);
4. В чем может заключаться уникальное торговое предложение. Обзор рынка и конкурентов.
5. Исполнители проекта и возможные партнеры. Образ своего клиента
6. Бизнес-модель или расчет доходов и затрат. Анализ конкурентов.
7. Финансовый прогноз и существующие показатели (для действующих проектов. Каким образом вы планируете организовать сбыт
8. Производственная часть
9. Источники финансирования Расчет использования средств на запуск, развитие или модернизацию, а также источники поступлений;
10. Расчет затрат на организацию бизнеса
11. Оценка рисков. Угрозы и риски для развития проекта (все из возможных) и сценарии их преодоления

3.3.2.1. Титул (название, адрес, контакты, оглавление);

3.3.2.2. Что осветить во введении для вновь создаваемого проекта:

каким видом деятельности вы планируете заниматься;

какова ваша целевая аудитория (будущие клиенты);

сколько нужно денег для запуска и дальнейшей реализации проекта;

откуда будут браться средства;

какая планируется выручка за первые полгода/год работы (в зависимости от специфики проекта);

основные предположительные финансовые показатели (его рентабельность, доход, прибыль);

форма (организационно-правовая), количество привлеченных сотрудников, партнеры.

3.3.2.3. Маркетинговая часть

- На каком товаре или группах, услугах вы планируете сосредоточиться. Здесь следует остановиться на следующих моментах:
 - где продукт используется;
 - какие потребности покупателей вы будете удовлетворять;
 - в чем преимущества вашего продукта и почему он будет востребован;
 - на какие группы клиентов вы ориентируетесь;
 - как вы будете доносить ваш товар/услугу до покупателя;
 - какие минусы имеет ваш продукт, и каким образом вы планируете их минимизировать;
 - ваше УТП или уникальное торговое предложение.

3.3.2.4. В чем может заключаться уникальное торговое предложение:

- в сервисном обслуживании;
- в качестве сервиса и его разнообразии;
- в системе лояльности;
- в формате продаж.
- Каков ваш рынок сбыта. В этой части маркетингового раздела следует описать:
 - какой сегмент рынка вы хотите охватить в плане географического положения;
 - на какой тип покупателя вы ориентируетесь.

3.3.2.5 Образ своего клиента

- пол, возраст и семейное положение;
- место проживания;
- социальное положение и уровень доходов;
- род занятий и увлечения.

3.3.2.6 Анализ конкурентов .Алгоритм описания можно

строить на:

- перечислении компаний, которые работают в вашем сегменте;
- том, какие отличительные характеристики их услуг/товаров;
- путях, какие они используют для продвижения своей продукции;
- их ценовой политике;
- нюансах, как развивается их бизнес.

3.3.2.7. Финансовый прогноз и существующие показатели

Каким образом вы планируете организовать сбыт

- что будете делать для информирования клиентов о вашем выходе на рынок;
- какой формат рекламы вы выберете (или обойдетесь без этого инструмента);
- как будете формировать свою ценовую политику.

3.3.2.8 Производственная часть-показать потенциальным партнерам, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара в нужные сроки и требуемым качеством

- какие будут использованы производственные мощности (офис, торговое помещение, оборудование, складские площадки, транспортные средства, сырье, товары, материалы и другое, что имеет значение для проекта);
- кто будет привлечен (и будет ли) в качестве сотрудников, партнеров, поставщиков и подобное).
- В качестве своеобразного итога можно приложить краткую смету, показывающую расходную часть. Лучше делать ее в динамике, с разбивкой на периоды (месяц/квартал).
- Смету нужно оформить в виде таблицы, где могут присутствовать следующие графы:
 - закупка основных средств;
 - приобретение сырья и материалов;
 - затраты на аренду, содержание помещений и коммунальные платежи;
 - расходы на покупку вспомогательных расходных материалов;
 - фонд оплаты труда;
 - какие будут применяться технологии, форматы и способы реализации проекта;
 - прочие текущие расходы, куда можно отнести оплату за услуги связи, представительские, командировочные и другое.

3.3.2.9. Источники финансирования

- Источники финансирования проекта. Это могут быть личные средства (инвестиции), заемные или кредитные, государственные субсидии или другие формы, к примеру, лизинг.
- Начальный этап реализации проекта. В этом пункте необходимо произвести прогноз срока, нужного для организации бизнеса, то есть до того момента, пока он не начнет работать.
- Этап до получения первых прибылей. Здесь требуется провести обоснование привлечения средств и того, когда же они начнут возвращаться. Пункт необходим не только для получения кредитов или займов, но и для понимания того, стоит ли вкладывать собственные средства в проект.
- Выбранную систему налогообложения. Здесь стоит учесть, что величина и перечень отчислений будут зависеть от того, какой организационно-правовой статус вы предпочтете для реализации своего проекта. Для ИП предусмотрены некоторые «поблажки» в этом плане. Кстати, [кассовая дисциплина для ООО и ИП](#) также отличаются в пользу упрощения для второго формата.

3.3.2.10 Расчет затрат на организацию бизнеса

- затраты на организацию бизнеса (регистрацию предприятия, приобретение оборудования, материалов, товарного ассортимента, обустройство помещения или площадки для ведения деятельности, покупку лицензии и подобного);
- расходы постоянного характера (оплата аренды, коммунальных, зарплаты и т.п., то есть таких, что не меняются в зависимости от колебаний объемов продаж или производства);
- затраты переменного характера (приобретение расходников, транспорт, связь, оплата сторонним организациям или частным лицам за разовые работы, зарплаты сдельного характера, то есть такие, которые напрямую зависят от объемов продаж или производства);
- доходы от продажи товаров/услуг и чистую прибыль.

3.3.2.11 Оценка рисков. Угрозы и риски для развития проекта (все из возможных) и сценарии их преодоления;

Это заключительный раздел бизнес-плана. Здесь проводится описание и анализ наиболее вероятных рисков, которым может подвергнуться реализация проекта. Среди них:

- стихийные бедствия, пожары, наводнения, аварии, способные нанести вред оборудованию, помещениям и т. п.;
- противоправные действия, в том числе кражи, хищения;
- действия государственных институтов, федеральных и местных властей;
- факторы экономического характера, спад производства и потребления, инфляция;
- невыполнение обязательств со стороны партнеров и поставщиков.

Тема 4. Инновационная деятельность — это:

1. Комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования.
2. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами.

4.1 Различают несколько видов инноваций:

1. Технические - появляются в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;
2. Технологические - возникают при применении более совершенных способов изготовления продукции;
3. Организационно-управленческие - связаны с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;
4. Информационные - решают задачи рациональной организации информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;
5. Социальные - направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

4.2 Инновационное предпринимательство как процесс включает 4 основных стадии

1. Поиск новых идей и их оценка,
2. Составление подробного бизнес-плана,
3. Поиск необходимых ресурсов.
4. Управление созданным предприятием.

4.3 Более подробно инновационную деятельность можно представить в следующими этапами:

1. Поиск инновационных идей
2. Отбор наиболее перспективных идей
3. Оценка жизнеспособности отобранных идей
4. Разработка детального бизнес-плана инновационного проекта
5. Экспертная оценка бизнес-плана
6. Экспериментальное производство нового товара в условиях рынка
7. Корректировка схемы производства и продвижения товара
8. Начало массового производства товара и его продвижение

4.4 Инновационное предпринимательство представлено в следующих моделях:

1. Инновационное предпринимательство на основе внутренней организации, когда инновации осваиваются внутри фирмы
2. На основе внешней организации при помощи контрактов когда заказ на создание инноваций размещается между сторонними организациями
3. На основе внешней организации при помощи венчурных фондов, когда фирма для реализации инновационного проекта учреждает дочерние венчурные фирмы привлекающие сторонние средства.

4.5 Инновационное предпринимательство часто использует интеллектуальную собственность

Под интеллектуальной собственностью понимается совокупность исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности. Интеллектуальная собственность включает авторское право и смежные права на произведения литературы, науки, искусства, программы для ЭВМ, базы данных.

4.6 Защита интеллектуальной собственности

Для защиты прав на эти объекты необходимо пройти регистрацию прав на собственность, патент или свидетельство о регистрации, что позволяет поставить интеллектуальную собственность на баланс предприятия в виде нематериального актива. Регистрация и патенты осуществляются в федеральной службе по интеллектуальной собственности РОСПОТЕНТ.

4.7 Венчурное предпринимательство

- Венчурные фонды предназначены для финансирования деятельности предприятия и могут быть созданы как предпринимателями, так и государственными структурами.
- Для осуществления венчурного предпринимательства необходимы как изобретатели, так и предприниматели готовые предоставить средства для практического применения изобретения.

4.8 Особенности инвестирования в венчурный бизнес

1. Характерной особенностью инвестирования в венчурный бизнес является вложение финансовых средств без всяких гарантий и материального обеспечения со стороны венчурных фирм.
2. Венчурные фирмы, небольшого, как правило, размера, заняты разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты
3. На современном этапе роль малого бизнеса в научных исследованиях и разработках существенно возросла.

4.9 Кто организывает венчурные фирмы.

- Инициаторами такого предприятия чаще всего выступает небольшая группа лиц талантливые инженеры, изобретатели, ученые, менеджеры-новаторы, желающие посвятить себя разработке перспективной идеи и при этом работать без ограничений, неизбежных в лабораториях крупных фирм, подчиненных в своей деятельности жестким программам и централизованным планам.
- Такой метод организации исследований позволяет максимально использовать потенциал научных кадров, освобождающихся в этом случае от влияния бюрократии.

4.10 Черты венчурного бизнеса.

- Рисковые предприятия – это своеобразная форма защиты талантов от потерь на стартовых участках инновационного процесса, когда новизна научной или технической идеи мешает ее восприятию административными руководителями фирмы.
- Преимущества венчурного бизнеса: гибкость, подвижность, способность мобильно переориентироваться, изменять направления поиска, быстро улавливать и апробировать новые идеи.

4.11 Поведение венчурного инвестора.

- Венчурный капиталист - это посредник между инвесторами и предпринимателем. В этом заключается одна из самых принципиальных особенностей этого типа инвестирования. Венчурный инвестор, независимо от его организационной формы, вкладывает деньги в покупку акций компаний, которые имеют хороший потенциал роста стоимости - в среднем 30% в среднегодовом исчислении при горизонте инвестирования в 3-5 лет. При этом он не хочет покупать контрольный пакет, но хочет иметь возможность в случае роста существенно меньше ожидаемого продать не только свой пакет, но и больший (сам или в партнерстве с другими собственниками), чтобы получить лучшую стоимость при выходе из проекта.
- Венчурный инвестор предпочитает не вмешиваться в оперативное управление, но быть активным участником стратегического управления, иметь полный доступ к информации о всех сторонах работы компании, влиять на формирование команды менеджеров. Не требуя залога для инвестиций в компанию, венчурный инвестор забирает часть акций и становится непосредственным участником бизнеса.

4.12 Выплаты дивидендов.

- Дивиденды во многих случаях в компании во время нахождения в ней инвестора не выплачиваются или выплачиваются в небольшом размере.
- Все зарабатываемые деньги реинвестируются в развитие и рост.
- Привлекательность этого вложения для венчурного инвестора – это доход, получаемый от продажи акций в момент выхода из проекта.

Тема 5. Предпринимательство в сфере торговли и услуг.

В этой области различают три вида коммерческой деятельности :

1. Оптовая торговля.
2. Розничная торговля.
3. Посредническая коммерческая деятельность.

5.1 Оптовая торговля

- Оптовая торговля – это один из видов экономической деятельности, способствующий налаживанию связей между поставщиками и покупателями. Во время их взаимодействия у каждого есть своя выгода. Покупатели получают доступный по стоимости товар, продавцы – прибыль.
- Оптовая торговля это продажа товаров крупными, средними и мелкими партиями оптовым покупателям.
- Оптовая торговля отличается большим объемом операций, контрактов и широким ассортиментом товаров.

5.1.1 Функции оптовой торговли.

- Стимулирование производственных предприятий относительно создания новых товаров, модернизации старых моделей и широкого внедрения современных технологий.
- Участие в создании ассортимента товаров и услуг, слежение за состоянием рынка.
- Принятие на себя коммерческого риска. Некоторые товары могут стать неходововыми. Поэтому на них не будет никакого спроса среди розничных торговцев. Вернуть вложенные средства не удастся.
- Организация складских операций, обеспечение всех условий для хранения тех или иных продуктов.

5.1.2 Различают два типа оптовой продажи товаров :

- собственно оптовую деятельность производителя когда отдел сбыта организации производителя занимается оптовой продажей
- оптовую деятельность оптовых коммерческих организаций, которая осуществляется юридически независимыми фирмами созданными с целью осуществления оптовой торговли

5.1.3 К формам оптовой торговли относятся:

- прямой оптовый сбыт товаров с заключением контракта на продукцию
- конкурентные оптовые торги, когда продавец письменно в заявке условия закупки, качественные характеристики товаров, а покупатели выбирают наиболее интересное предположение
- аукционные оптовые торги это публичная торговля в заранее определенном месте и времени при которой товар продается партиями (лотами) покупатель может заранее осмотреть образцы, качественные характеристики и стартовую цену
- оптовая торговля на товарной бирже без предварительного осмотра образцов и торгующая биржевыми товарами.

5.1.4. Отличие оптовой торговли от розничной

- Минимизация рекламы. Оптовый торговец имеет дело с профессиональными клиентами, которые самостоятельно собирают информацию о товаре. В рекламе заинтересованы только конечные потребители.
- Максимальный размер сделок, а также большая торговая зона. В сравнении с розничными продавцами эти параметры выше в несколько десятков (а то и сотен) раз.
- Разные позиции относительно правовых норм и налогообложения со стороны государства.

Склады для оптовой торговли.



Оптовая и розничная торговля сильно схожи между собой.

Оба этих понятия подразумевают то, что будет осуществляться деятельность, связанная с продажей. Но розничный сбыт – реализация продукции конечным потребителям, которые будут использовать ее в личных целях, далеких от коммерции.



5.2 Розничная торговля

Розничная торговля – это торговля товарами в штучной и мелко оптовой форме.



5.2.1. Розничная торговля имеет следующие функции:

- Исследование и анализ товарного рынка.
- Установка розничных цен, в которые входит не только себестоимость, но и сервис по хранению, рекламе и/или транспортировке.
- Определение спроса и предложения на определенную продукцию.
- Оплата товаров оптовым поставщикам или их посредникам.
- Поиск товаров в соответствии с текущим спросом.
- Формирование выбора продукции.

5.2.2 В розничной торговле имеется несколько уровней обслуживания:

- Самообслуживание. Подразумевает то, что человек будет самостоятельно выбирать товары и их наименования.
- Свободный отбор продукции. Указывает на то, что потребителю будет предложено много товаров одинакового назначения, среди них он выберет те, что больше ему понравятся.
- Ограниченное обслуживание.
- Полное обслуживание (как, например, в ресторане).
- Существует огромное количество предприятий, осуществляющих розничную торговлю. К ним относятся различные магазины, заведения общепита и про

5.2.3 Розничные пункты продаж представлены в большом разнообразии.

Это универсамы и универмаги, супермаркеты широкого профиля (можно найти все типы товаров), комбинированные магазины (много продукции одного профиля), складские помещения, торговля посредством каталогов



К объектам розничной торговли относят:

- Мини-склад (в сравнении с оптовым – небольшой), где хранятся товары, которые могут потребоваться в скором времени.
- Магазин, где реализуется продукция.
- Товарный склад, где лежат все остальные товары, обычно портящиеся не скоро (консервы, игрушки, мебель и т. д.).
- Киоск, ларек, павильон.
- Торговая палатка.

5.3 Посредническая коммерческая деятельность

- Это деятельность по оказанию информационно посреднических услуг при которой посредник доставляет информацию и координирует сделку.
- К посреднической деятельности относятся деятельность на товарной бирже.
- На товарной бирже посредники работают по определенным установленным правилам здесь функционирует оптовая продажа биржевого товара : зерно, металл, нефть, лес и другие.

Товарная биржа (англ. *commodity exchange*) — постоянно действующий ОПТОВЫЙ РЫНОК ЧИСТОЙ КОНКУРЕНЦИИ, на котором по определенным правилам совершаются сделки купли-продажи на качественно однородные и легко взаимозаменяемые товары



Работа торговой биржи.

- Оперирруя достаточно большими партиями товара, позволяющими сбалансировать временные превышения предложения над спросом либо наоборот, биржи в конечном счете способствуют установлению рыночной цены на определенный товар во всем мире.
- Форма функционирования многих ведущих товарных бирж – это непрерывный аукцион в течение всего рабочего дня, во время которого покупатели подают заявки, а продавцы делают предложения. Там, где интересы сторон совпадают, заключается сделка.

В зависимости от номенклатуры товаров, продаваемых и покупаемых на бирже, их можно разделить на универсальные и специализированные.

Специализированными центрами биржевой торговли являются следующие города применительно к товарам:

- хлопок — [Александрия](#), [Сан-Паулу](#), [Бомбей](#), [Сидней](#);
- рис — [Милан](#), [Амстердам](#), [Роттердам](#);
- шерсть — [Антверпен](#), [Мельбурн](#), [Сидней](#), [Рубе \(Франция\)](#);
- джут — [Калькутта](#), [Карачи](#);
- кофе — [Париж](#), [Роттердам](#), [Гавр](#), [Гамбург](#), [Амстердам](#).

5.3.1 На товарной бирже имеет место следующие виды сделок :

1. Сделки с оплатой наличными и с немедленной поставкой партии товаров – кассовые сделки.
2. Срочные сделки когда поставка товара и оплата его осуществляется в срок определенный контрактом но больше чем при кассовых сделках.
3. Опционные сделки – это сделки с условием и возможностью отказа от сделки при выплате определенной суммы премии.
4. Фьючерсные сделки когда операция совершается по цене установленной в контракте через определенный срок после заключения сделки.

5.3.2 Товарные биржи выполняют следующие функции .

- являются посредниками по заключению торговых сделок,
- организуют торговлю,
- регулируют торговые операции, разрешают торговые споры,
- собирают и публикуют информацию о ценах.

5.3.3. Необходимость мировых товарных бирж.

Большое количество продовольствия и сырья, производимых в мире, потребляются далеко от тех мест, где они выращиваются или добываются. Это означает, что требуется какой-то механизм для обеспечения регулярных поставок товаров от производителя к потребителю; мировые товарные биржи являются частью этого механизма.

В результате многочисленных биржевых операций на каждый товар устанавливается рыночная цена, в значительной степени основанная на реальной информации и, следовательно, не имеющая тенденции к постоянным резким изменениям, которые могли бы привести к дестабилизации производства и обмена. Колебания в спросе на сырье находят отражение в повышении и понижении котировок, устанавливаемых на товарно-сырьевых биржах.

Фьючерсные сделки.

- Такие сделки представляют собой механизм, с помощью которого участники могут минимизировать риски колебания цен. Эта форма торговли на товарно-сырьевых биржах известна как заключение срочных, или фьючерсных, контрактов (англ. future – будущее), так как речь идет об обязательстве продать или купить товар в будущем, иногда даже через год и более с момента заключения сделки.
- «Форвардная» цена, т.е. цена на будущее, устанавливается, как правило, несколько выше текущей цены.

Тема 6. Управление деятельности предпринимательского предприятия.

Управление персоналом предприятия.

6.1. Управление предпринимательской

деятельностью- это совокупность применяемых экономически и социально оправданных функций и процедур, направленных на увеличение извлекаемой прибыли и повышение конкурентоспособности предприятия.

Управление предпринимательской деятельностью реализуется путем выбора той или иной стратегии и соответствующей политики в том или ином аспекте управления: стратегия товарная, ценовая, производственная, сбытовая амортизационная политика, учетная, налоговая, инновационная.

Основные этапы бизнеса

Маркетинг

Определение рынка сбыта
Определение конкурентов
Подготовка презентаций товара

Продажи

Определение круга заказчиков
Определение конкурентных цен
Проведение переговоров
Заключение контракта

Реализация

Управление проектами

Концепции маркетинга базируется на :

- 1) Концепция совершенствования производства состоит в том, что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, и организация должна сосредоточить усилия на совершенствовании производства и системы распределения.**
- 2) Концепция совершенствования товара основана на том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, следовательно, фирма должна сосредоточить усилия на постоянном совершенствовании товара.**
- 3) Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в стимулировании сбыта.**
- 4) Концепция «чистого» маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности потребителей за счет использования более эффективных (чем у конкурентов) способов.**
- 5) Концепция социально--этического маркетинга - базируется на удовлетворение разумных, здоровых потребностей носителей платежеспособного спроса.**
- 6) Концепция экологического маркетинга связана с проблемами защиты окружающей среды и нехватки ресурсов.**

Управление предприятием - это целенаправленное упорядочивающее воздействие на участников коллективного труда.

- Организации тратят большие деньги, пытаясь узнать: какие товары нужны покупателям; каким формам, цветам, упаковкам, ценам и розничным торговым предприятиям отдают предпочтение потребители; какие виды рекламы, формы общественных связей фирм, методы сбыта вероятнее всего понравятся потребителю.
- Проанализировав такую информацию, предприятия могут определить самые перспективные категории потребителей и наиболее эффективные способы, какими можно их заинтересовать.

Тема 6.2 .Управление персоналом предприятия.

- Под кадрами предприятия понимается штатный состав работников предприятия, который подразделяют на рабочих и служащих, среди которых выделяются специалисты.
- Управление персоналом осуществляется при помощи административных, экономических и социально—психологических методов.
- Службы управления персоналом реализуют на практике процесс управления персоналом, который включает кадровое планирование, подбор и отбор персонала, адаптацию персонала, профессиональную подготовку и повышение квалификации кадров, а также управление конфликтами на предприятии.

Параметры текучести и производительности труда персонала.

- Кадры не являются постоянной величиной, поэтому следует определять индекс текучести кадров :

$$K_t = R_{ув.}:P*100\%, \text{ где}$$

K_t —индекс текучести кадров,

$R_{ув.}$ —численность выбывших или уволенных работников,

P —среднесписочная численность работников .

- производительности труда, который определяется как отношение объема выпущенной товарной продукции к среднесписочной численности промышленно – производственного персонала:

$$P_T = V_c: P_{ППсс}, \text{ где}$$

P_T – производительность труда,

V_c – объем выпущенной товарной продукции в сопоставимых ценах,

$P_{ППсс}$ – среднесписочная численность промышленно – производственного персонала.

Управление персоналом проекта включает процессы, необходимые для того, чтобы сделать наиболее эффективным использование персонала, вовлеченного в проект.

6.2.1 Планирование человеческих ресурсов

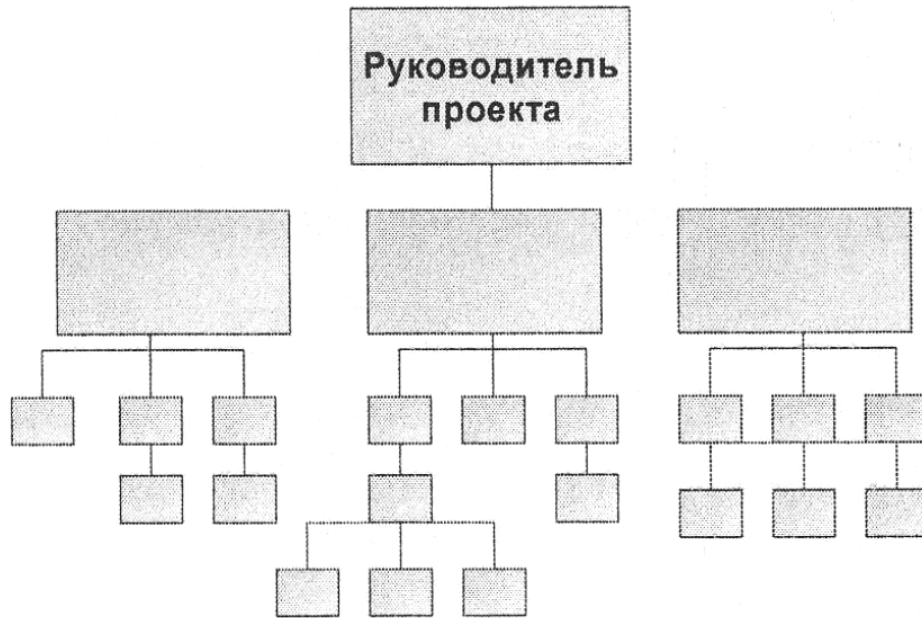
При планировании человеческих ресурсов определяются роли, ответственность и подотчетность в проекте, а также создается план управления обеспечением проекта персоналом. Роли в проекте могут быть определены как для отдельных людей, так и для групп. Эти люди или группы могут быть набраны как в самой исполняющей организации проекта, так и на стороне. План управления обеспечением проекта персоналом может включать в себя определения сроков и способов набора членов команды проекта, критерии их освобождения от участия в проекте, рекомендации по проведению дополнительного обучения, схему поощрения и награждения, соответствие установленным нормам, проблемы безопасности, а также определение влияния плана управления обеспечением проекта персоналом на деятельность организации.

Факторы внешней среды:

- *Организационные*
- *Технические*
- *Межличностные*
- *Связанные с логистикой*
- *Политические*

Также могут существовать такие ограничения, как экономические условия, организационная структура, исторические предпочтения, коллективные договоры.

Формы представления ролей и ответственности



*Иерархическая
организационная структура*

A text form for defining roles and responsibilities. It consists of a large rectangular box with a decorative bottom edge. Inside the box, there are three main sections, each with a label followed by a horizontal line for text entry:

- Роль** _____
- Ответственность** _____
- Полномочия** _____

Below the "Полномочия" section, there are two more horizontal lines for additional text.

Текстовая форма

Применяется запрос на ресурсы, который, в случае необходимости, эскалируется на уровень спонсора проекта.

Формы распределения ролей и ответственности

Матрица ответственностей *(Responsibility Assignment Matrix)*



	ФИО 1	ФИО 2	ФИО 3	ФИО 4
Продукт/Документ 1	С	У	П	И
Продукт/Документ 2				
Продукт/Документ 3				
Продукт/Документ 4				
Продукт/Документ 5				

Легенда:

У – *утверждает*

С – *согласует*

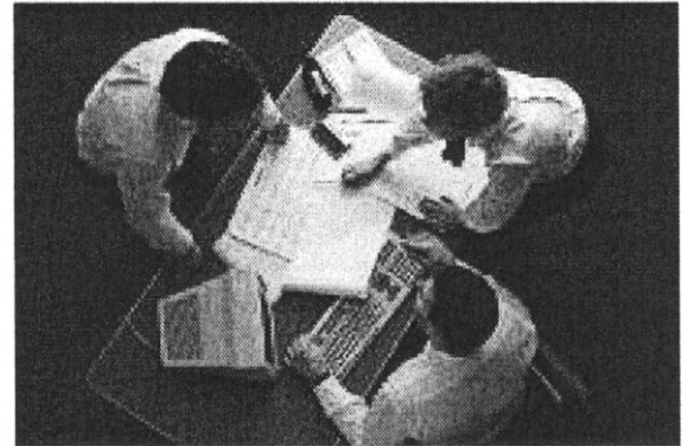
П – *принимает*

И – *исполняет*

План обеспечением проекта персоналом (*Staffing Management Plan*)

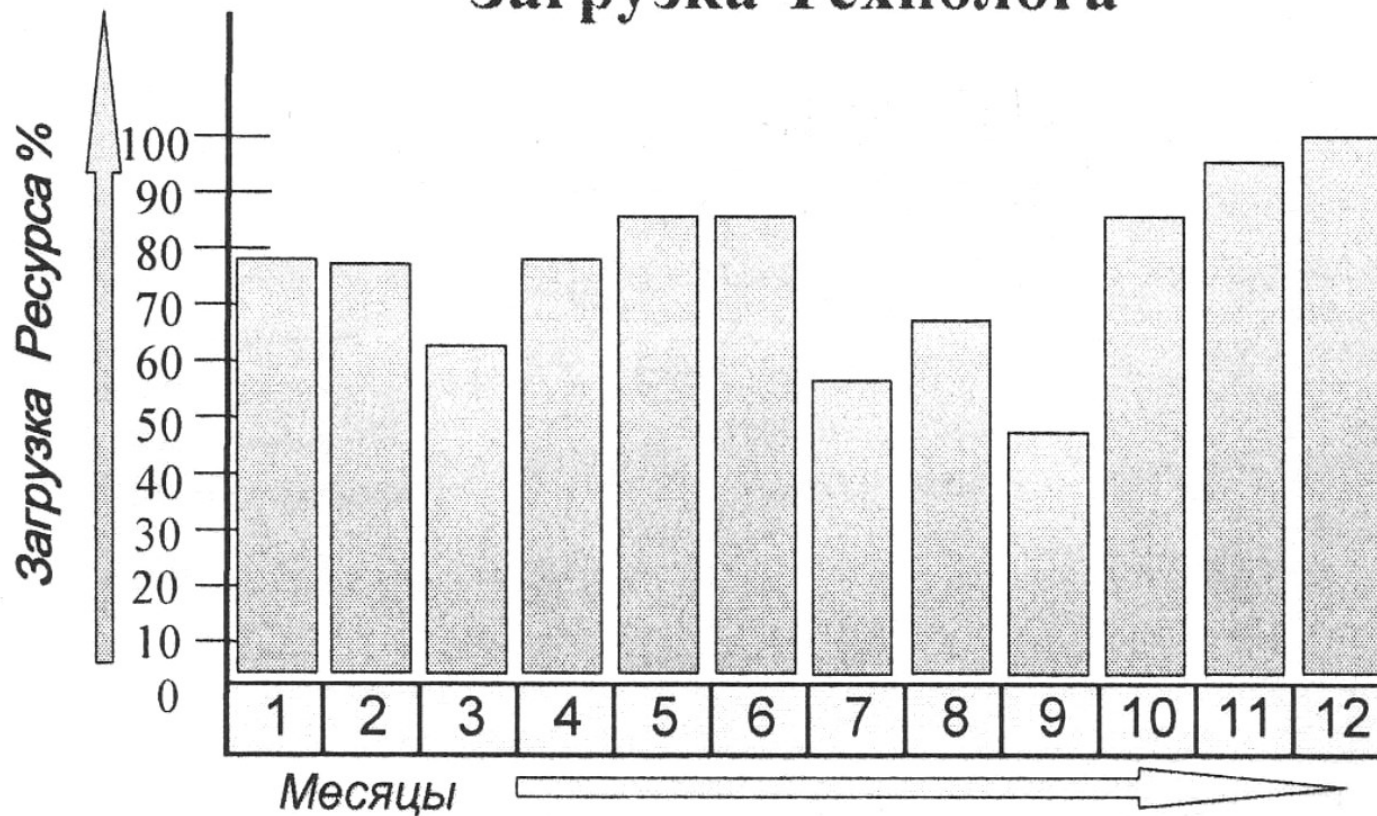
План управления обеспечением проекта персоналом – это часть Плана управления проектом, которая описывает когда и как будут выполнены связанные с персоналом требования. Он включает в себя следующие пункты:

- Набор персонала
- Расписание
- Критерии освобождения ресурсов
- Потребность в обучении
- Система поощрения и мотивация
- Аспекты, обеспечивающие соответствие постановлениям правительства, коллективным договорам и т.п.
- Вопросы безопасности

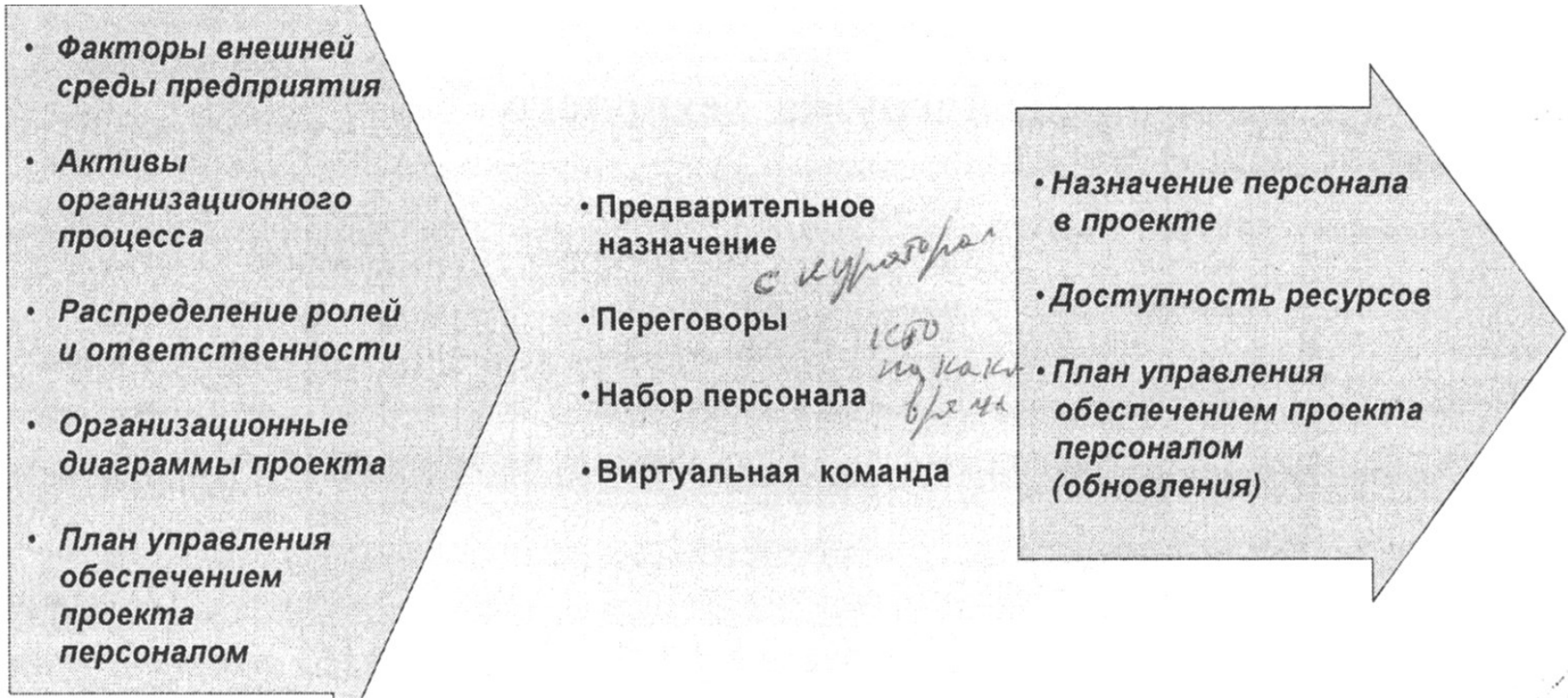


План управления обеспечением проекта персоналом. Диаграмма занятости ресурса.

Загрузка Технолога



6.2 Набор персонала.



Набор команды проекта – это процесс привлечения человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Команда управления проектом может осуществлять контроль над членами команды, выбранными для участия в проекте, но это не обязательно.

Факторы внешней среды предприятия

Набор членов команды проекта осуществляется из всех доступных источников, как внутренних, так и внешних. Когда команда управления проектом приобретает способность управлять назначением персонала или влиять на этот процесс, то при этом необходимо учитывать следующее:

- **Доступность:** Какие человеческие ресурсы доступны сейчас, какие человеческие ресурсы будут доступны и в какое время?
- **Способность:** Какая у этих людей квалификация?
- **Опыт работы:** Имеют ли эти люди опыт такой или подобной работы? Каковы их прошлые успехи?
- **Заинтересованность:** Интересно ли людям работать над данным проектом?
- **Стоимость:** Сколько надо будет платить каждому члену команды, особенно если они нанимаются со стороны по контракту?

- *Виртуальные команды – группы связанных общей целью людей, исполняющих свои роли, непосредственно не встречаясь или почти не встречаясь друг с другом.*

Основной задачей этого процесса является подбор и назначение в проект необходимых для выполнения работ проекта человеческих ресурсов (индивидуумов или групп).



Во многих случаях лучшие ресурсы могут быть недоступны

Развитие команды

- Назначение персонала в проекте
- План управления обеспечением проекта персоналом
- Доступность ресурсов

- Навыки в области общего менеджмента
- Обучение *→ и обучение*
- Операции по укреплению команды *корпоративная культура*
- Принципы (Ground Rules)
- Со-расположение (Co-location) *возврат в одну команду*
- Поощрение и премирование

- Оценка эффективности команды проекта

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.

Цели развития команды проекта:

- Повышение навыков членов команды для повышения их способности выполнять операции проекта
- Укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения продуктивности работы команды.

В качестве примеров повышения эффективности работы команды можно привести взаимопомощь в случае разбалансированности объемов работ, осуществление коммуникаций наиболее удобным для коллег образом, обмен информацией и ресурсами. Мероприятия по развитию команды проекта дают наибольший эффект, если их начинать на ранних стадиях, но они должны продолжаться в течение всего жизненного цикла проекта.

Для того, чтобы эффективно управлять персоналом проекта, нужно знать основные мотивы поведения

Иерархия потребностей Маслоу:

**Каждый высший уровень может быть заполнен, только если
заполнены все низшие.**



Теория Херцберга (*Herzberg's Theory*)

Ухудшение базовых факторов ведет к разрушению мотивации, а их улучшение не ведет к увеличению мотивации. Базовые факторы необходимы, но недостаточны для мотивации.

Базовые факторы	Мотивирующие факторы
Рабочие условия Зарплата Личная жизнь Отношения на работе Безопасность Статус	Ответственность Самореализация Профессиональный рост Признание

Распространённые теории мотивации



- **Теория справедливости** — люди постоянно сравнивают собственные трудозатраты с получаемыми результатами.



- **Теория ожидания** – усилий прикладывается больше в том случае, когда работники ожидают, что смогут выполнить свое задание и получают вознаграждение (которое для них интересно).



- **Теория поощрения** – оно должно быть непрерывным, но не фиксированным.



- **Теория постановки цели** – цель должна быть четко поставленной, интересной и достижимой.



- **Модель рабочих характеристик** – люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию.

6.3 Управление командой проекта



Процессы мониторинга и управления



Управление командой проекта

Управление командой проекта включает в себя контроль за деятельностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта. Команда управления проектом наблюдает за деятельностью команды, улаживает конфликты, решает проблемы и дает оценку работе членов команды. Результатами управления командой проекта являются обновление плана управления обеспечением проекта персоналом, представление на рассмотрение запросов на изменения, решение проблем, представление входа для оценок эффективности организации и добавление накопленных знаний в базу данных организации.

Управление командой проекта усложняется в случаях, если члены команды подотчетны одновременно функциональному руководителю и менеджеру проекта в рамках одной матричной структуры организации. Эффективное управление при двойной подчиненности часто является важным фактором успеха проекта, и обычно является обязанностью менеджера проекта.

Конфликты, их роль и способы разрешения

Конфликты, их роль и способы разрешения

Способы разрешения конфликтов в проекте:



Решение проблемы – *“Давайте выясним причину и постараемся ее устранить”*



Нахождение компромиссов – *“Давайте найдем золотую середину”*



Откладывание решения – *“Давайте решим это через неделю”*



Сглаживание – *“Остыньте и делайте каждый свою работу”*



Принуждение – *“Делай как я сказал!”*

Основные причины конфликтов:

ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНФЛИКТОВ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ПРОЕКТА

Как управлять ?

[Manage Project Team]

Управление Персоналом
(Project HR Management)

Процессы
мониторинга и контроля

Виды власти в проекте:

- **Формальная** (*Formal*) – “Делай то, что я говорю, потому что я твой начальник”.
- **Поощрительная** (*Reward*) – “Ты очень хорошо сделал работу, и я решил выписать тебе премию”.
- **Взыскательная** (*Penalty*) – “Если ты не сделаешь эту работу вовремя, то лишишься премии”.
- **Экспертная** (*Expert*) – “Наш шеф – мировое светило, мы очень уважаем его мнение и сделаем так, как он сказал”.
- **Ссылочная** (*Referent*) – “Я имею доступ к информации, которого нет у вас, поэтому я руковожу”.



Виды власти в проекте:

Тема 7. Культура предпринимательства. Деловая этика предпринимательства. Бизнес процессы по продвижению и реализации товара на рынке

7.1. Сущность культуры предпринимательства.

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

Культура представляет взаимосвязь двух сторон : материальной и духовной.

- Культура предпринимательства складывается в процессе деятельности предприятия и постоянно совершенствуется, поэтому главной ее функцией является сохранение и передача ценностей будущим поколениям.
- К элементам культуры предпринимательства относятся : соблюдение законов, выполнение принятых обязательств , честное ведение бизнеса, соблюдение этических норм.
- Для культуры предприятия важны принятые принципы управления, которое позволяют формировать поведение и действия как предпринимателя , так и сотрудников.

7.2. Деловая этика предпринимательства

Деловая этика строится на следующих положениях:

- в экономике должны учитываться действующие моральные нормы;
- участие в делах предприятия способствует желанию трудиться и развивает чувство ответственности;
- созданные трудом коллектива блага следует распределять справедливо и эффективно.
- максимальная производительность и прибыль не должна способствовать разрушению окружающей среды;
- принципом предпринимательства является честная конкуренция.

Общеизвестны правила, сформулированные Т.Петерсом и Р.Уотерманом, такие как :

- клиент всегда прав,
- лучше один раз увидеть, чем десять раз услышать,
- бюрократии – бой и др.

Исходя из этих советов предприниматель обязан иметь привлекательный имидж – быть вежливым, деликатным, терпимым, уметь вести себя в обществе, управлять своими эмоциями, быть корректным и следовать этикету делового человека.

Управленческое общение и этика предпринимателя

- Управленческое общение – это общение руководителя с подчиненными в процессе их профессиональной деятельности. Оно включает выдачу распоряжений и советов, получение обратной информации и выдачу оценочной информации о выполнении задания.
- Управленческое общение проходит этапы установления контакта, ориентации в ситуации, обсуждение проблемы, принятие решения и выход из контакта.

В России к морально – этическим правилам делового поведения относят честность и надежность, обязательность, стабильность, необходимость придерживаться норм служебной субординации.

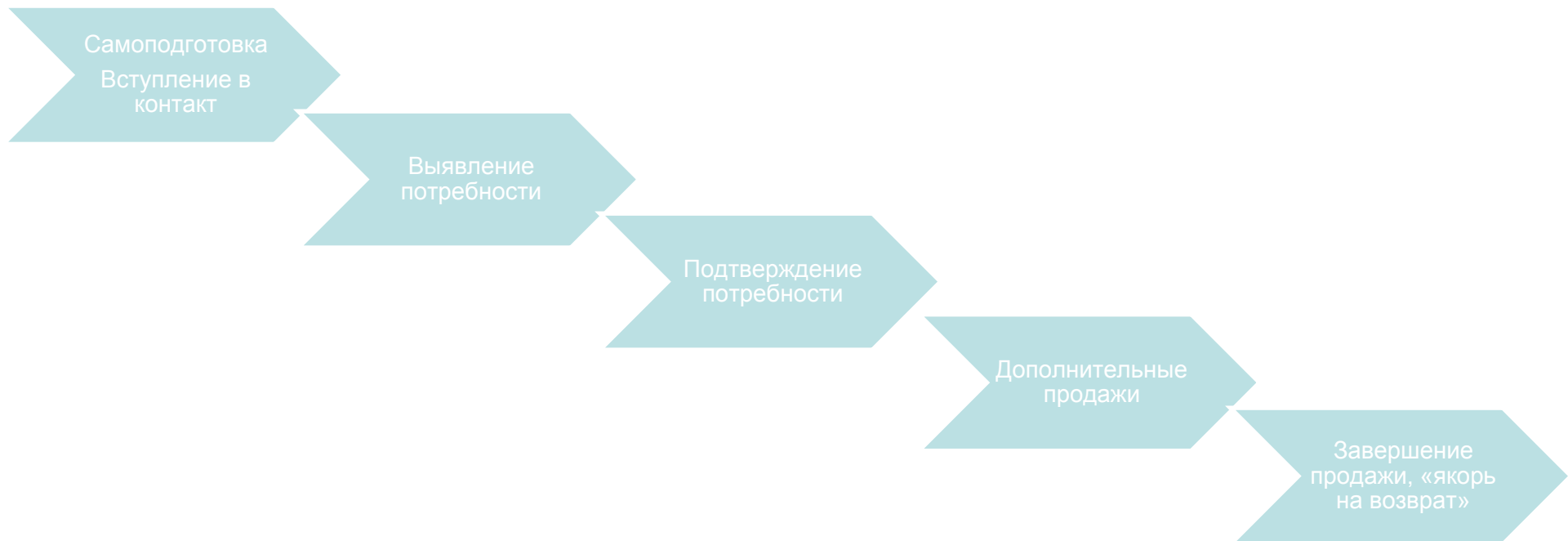
- Личные качества предпринимателя – менеджера характеризуются профессиональной компетентностью, стратегическим мышлением, нравственными качествами, предприимчивостью, организаторскими способностями и личной организованностью, политической культурой и работоспособностью.
- На пути формирования российской деловой этики стоят негативно влияющие на бизнес проблемы: необязательность в выполнении партнерами взаимных обязательств; применение методов силового давления в деловых отношениях; неадекватные отношения с властными структурами.

Тема 7.3 Бизнес процессы по продвижению и реализации товара на рынке

Бизнес процессы	Маркетинг	Продажи	Реализация контракта
Продукт процесса	Презентация продукта	Контракт на продажу продукта	Принятый заказчиком продукт
Исполнитель бизнес процесса	Менеджер по маркетингу	Менеджер по продажам	Менеджер проекта

Этапы продажи	Характеристика
Установление контакта	Начать разговор, охотно рассказывать об интересующих клиента товарах, фирмах и шире – на интересующие клиента темы
Выявление покупателя	Из отдельных фраз клиента и с помощью дополнительных вопросов определить, какой товар, с какими характеристиками нужен клиенту
Показ товара	Здесь следует чередовать весомые аргументы с менее значительными, делать акцент на выгодах, которые получает клиент от покупке этого товара
Знакомство с товаром покупателя	Удобство представляет демонстрация товара в действии. Возможность клиента «пощупать» товар
Стимулирование к покупке товара	Можно использовать метод сравнения с товаром-конкурентом, а также разработанные на фирме элементы стимулирования сбыта
Непосредственная продажа товара и оформление покупки	Быстро и качественно совершить оформление покупки; возможно использование элементов стимулирования сбыта (например, сувениры). Можно пригласить клиента еще раз посетить фирму

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ



САМОПОДГОТОВКА И ВСТУПЛЕНИЕ В КОНТАКТ

- Внутренняя подготовка к контакту с покупателем
- Установление зрительного контакта
- Улыбка
- Поза (открытая)



ВСТУПЛЕНИЕ В КОНТАКТ

- Приветствие покупателю
- Подготовительные вопросы
- Улавливание его настроения



ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

- Определение желаний покупателя с помощью открытых вопросов
- Определение эффекта и выгоды, преследуемых покупателем



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

- Презентация подходящих товаров (не менее 1-го, не более 3-х)
- Подтверждение ожидаемого эффекта с помощью демонстрации свойств продукта.



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ

- Презентация сопутствующих и комплектующих товаров
- Повторение 3-го и 4-го шага



ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ, ЯКОРЬ НА ВОЗВРАТ

- Использование эффективных приемов (техник) для завершения сделки (продажи).
- Якорь на возврат
- Работа с возражениями



Основные этапы продаж

Первый этап- определение потребностей	Определение потребностей покупателя
Второй этап – презентация свойств продукта.	Показ свойств продукта и преимуществ, которые получит покупатель, приобретая Ваш товар.
Третий этап – возражения покупателя.	Работа с возражениями покупателя
Четвертый этап - завершение продаж.	Использование эффективных приемов (техник) для завершения сделки (продажи).

Первый этап. Определение потребностей покупателя

1. Люди покупают товары для удовлетворения своих потребностей.

Потребности могут быть осознанные и неосознанные.

2. Если потребности осознаны, то человек представляет ситуацию, которая его заботит и стремится улучшить существующую ситуацию, приобретая товар, обладающий определенными свойствами.

3. В случае неосознанных потребностей необходимо помочь потенциальным покупателям их осознать.

Пример работы продавца

- **Продавец:** Здравствуйте! Есть ли у Вас вопросы по поводу работы охранных систем, на которые я могу ответить?
- **Покупатель:** Нет, благодарю Вас, я не уверен, что меня что-то интересует.
- **Ситуация:** На этом разговор может закончиться, если продавец не исследует возможность существования потребности покупателя им самим не осознаваемой. Для этого продавец должен сделать еще одно усилие:
- **Умелые действия продавца :**
- **Продавец:** Вы думаете о замене имеющейся у Вас охранной системы или это может быть первая Ваша охранная

Что сделал продавец?

- проявил настойчивость, чтобы продлить разговор,
- проговорил с покупателем его предполагаемую потребность, но сделал это мягко, предложив выбор из двух альтернатив,
- добился того, что покупатель признал существование потребности.

Действие продавца по привлечению покупателя:

- Потребность можно идентифицировать по словам:
- хочу, нуждаюсь, заинтересован, ищу, желаю, мне нравится, я надеюсь и др.
- Если потенциальный покупатель не говорит о своих желаниях, следует по его чувствам, (например, тревоге или опасению) угадать его потребность и мягко подвести его к “инсайту”: “Забота о безопасности, в наше время, уже не роскошь, а скорее необходимость, не так ли?”.
- Зная свойства своего товара, продавец должен чутко идентифицировать те потребности клиента, удовлетворить которые можно этим товаром

Зондирование. Задание вопросов с целью прояснения потребностей.

Потребности клиента “растут букетом”.
Разобраться в соотношении потребностей можно, используя:

- зондирование - конкретизирующие вопросы: “Заинтересовало бы Вас... “Вы упомянули...”
- сведения, полученные в результате прошлого опыта общения с клиентом,
- параболы - короткие рассказы о реакциях других покупателей на Ваш товар. При этом необходимо обращать внимание на реакцию Вашего покупателя на этот рассказ.

Типичные ошибки продавца на первом этапе:

- Теряет интерес к покупателю, который не высказывает потребности.
- Считает, что знает потребности покупателя и описывает ему их, не давая возможности покупателю высказать свои потребности самому.
- Безапелляционно считает, что предлагаемый товар покупателю необходим.
- Удовлетворяет идентификацией одной потребности. Спешит и не использует зондирование.
- Теряет контроль над ситуацией, рискует сорвать продажу, так как покупатель чувствует “давление” и желает отстраниться

Второй этап. Демонстрация свойств и преимуществ товара.

На втором шаге, когда потребности идентифицированы, можно переходить к описанию товара:

- на языке его свойств (качественных и количественных характеристик),
- на языке тех преимуществ, которые получит покупатель с помощью данного товара, то есть как свойства товара могут удовлетворить потребности покупателя

О свойствах следует говорить только в том случае, когда покупатель напрямую о них спрашивает. Почему?

- Многие покупатели желают использовать товар, но не имеют достаточной подготовки, чтобы интересоваться его устройством, хотя не готовы в этом признаться.
- Даже те свойства товара, преимущества которых ясны для продавца, не всегда очевидны для покупателя. Например, недостаточно сказать: "Здесь имеется устройство, идентифицирующее голос", - лучше проговорить более подробно: "Благодаря встроенному устройству, распознающему Ваш голос, Вы можете по телефону отменить сигнал тревоги".

Во всех случаях следует начать с описания тех преимуществ, которые может получить покупатель, приобретая Ваш товар.

- Преимущества делятся на общие - важные для всех покупателей данного товара или специфические - удовлетворяющие специфические потребности отдельного покупателя.
- Описывая преимущества, используйте высказывания типа:
- “Благодаря Вы можете получить.....”,
- “Это позволит Вам.....”,
- “С помощью Вы будете иметь возможность” и т.д.

В ответ ждите реакции покупателя:

- если это вопрос о том, как достигается желанное преимущество - будьте готовы доходчиво и коротко объяснить и показать на заранее подготовленном иллюстративном материале;
- если это реакция, раскрывающая потребность клиента , не упустите ее, она понадобится Вам в дальнейшем

Свяжите преимущества товара с нуждами покупателя:

- удобства,
- безопасность,
- выгода,
- контроль над чем-либо,
- облегчение труда,
- защита здоровья,
- экономии времени,
- расширения знаний
- информированность и др.

Типичные ошибки продавца на этом этапе

- Описывает свойства товара, а не преимущества, создаваемые товаром для покупателя.
- Не замечает, что технические детали покупателя угнетают, хотя он кивает, а не возражает.
- Описывает преимущества, не узнав потребностей покупателя.
- Описывает общие, а не специфические преимущества товара.

Десять наиболее распространенных преимуществ товаров.

- 1. Получение прибыли.**
- 2. Экономия денег.**
- 3. Экономия времени.**
- 4. Признательность от других**
- 5. Уверенность (надежность).**
- 6. Удобство (комфорт).**
- 7. Гибкость.**
- 8. Удовольствие, удовлетворение и радость.**
- 9. Престижность.**

Третий этап. Работа с возражениями покупателя

Первое, что важно помнить о возражениях покупателя - это то, что Вы можете их преодолеть. Продавцу необходима уверенность в себе и в достоинствах предлагаемого им товара. Возражения покупателей бывают двух типов:

- 1. Неправильное понимание свойств товара.** Например, покупатель не знает, что дефект, о котором он наслышан, уже устранен. Реагируя на такое возражение продавец коротко проговаривает его и дает правильный ответ. Можно использовать параболу - историю о другом клиенте, который уже “вкусил преимущества данного блага”.
- 2. Воспринимаемый покупателем недостаток (изъян) товара.** К этим возражениям нельзя относиться так прямолинейно как к возражениям первого типа, так как они строятся на оценке или мнении клиента: “Очень дорого для меня” или “Слишком много лампочек на мой вкус”. Реагируя на это возражение, его следует вербализировать и еще раз соединить с тем преимуществом товара, которое является наиболее значимым для покупателя.

Подготовка к возражениям покупателя.

1. Зная потребности клиента можно попытаться представить себе, какими критериями для оценки товара он пользуется. В качестве критериев люди выбирают не только стоимость, но и надежность, качество, престиж, безопасность, легкость в использовании, удобство и др.
2. В беседе можно попытаться изменить порядок важности критериев, используя аргументацию.
3. Изучая товар и готовясь к разговору с клиентом, следует продумать, какие возражения могут появиться и как к ним следует отнестись. Каковы критерии выбора товара у данного клиента и как мои рекомендации отвечают его потребностям.

Типичные ошибки продавца на этом этапе:

- Относится к возражениям покупателя лично. Обижается на несогласие со своим мнением.
- Высказывает аргументы, не понимая значимости тех или иных критериев для покупателя.
- Услышав возражение, связанное с неправильным пониманием свойств товара, ведет себя высокомерно, не может удержаться от демонстрации своего превосходства.
- Внутренне не приемлет различие в оценках свойств товара. Считает, что существует единственно правильное мнение.
- На этапе аргументации много говорит и мало слушает.

Четвертый этап - завершение продажи - это навык получения у покупателя согласия на сделку. Продавец переходит к завершению, получив от покупателя в той или иной форме *сигнал*, что тот эмоционально готов совершить покупку.

При этом продавцу остается сделать три действия:

1. Поинтересоваться, есть ли еще что-то, что заботит покупателя. Эта реплика скорее случит сигналом для покупателя о том, что продавец сейчас перейдет к завершению продажи.
2. Еще раз суммировать основное специфическое преимущество товара для покупателя. Это рациональное обоснование покупки.
3. Задать в той или иной форме вопрос о сделке и сформулировать план действий по оформлению продажи или по дальнейшим контактам с покупателем.

Для оформления продажи можно предложить покупателю одно из следующих действий:

- оформить заказ
- познакомить продавца с лицом, которое принимает решения
- принять участие в демонстрации образца товара
- позволить Вам сделать презентацию товара в фирме покупателя
- позволить вам провести анализ потребностей фирмы
- согласовать время следующей встречи

Завершение разговора с покупателем.

- В вашем языке и интонациях должна проявляться уверенность, что договоренность достигнута (во всяком случае, Вы верите в намерение покупателя).
- Если покупатель отвергает Ваши предложения, поинтересуйтесь, почему он это делает. В объяснениях покупателя, скорее всего проявится отношение, которое мешает ему пойти на покупку. Зная это отношение, Вы можете работать с ним в дальнейшем.

Варианты окончания

- **Прямое окончание.** “Готовы ли Вы оформить заказ и определить срок поставки (установки).”
- **Окончание с несколькими альтернативами.** Продавец ведет себя так, как будто покупатель уже принял решение. “Должны ли мы доставить товар Вам в офис или на дом?”. “Хотите ли Вы, чтобы в момент установки мы имели дело с Вами или с Вашим представителем?”.
- **Окончание с воображаемым условием.** “Если бы Вы решились на приобретение, в какой день Вам удобнее произвести установку?”. “Предположим, что Вы завтра примете решение о покупке, мы могли бы оформить документы”.
- **Окончание с активным участием клиента.** “Могли бы Вы показать мне на плане офиса, где следует разместить?”. “Могли бы Вы мне сказать, как Ваша фирма обычно оформляет доставку?”.
- **Окончание с предположением, что решение принято.** “Когда мы проводим инсталляцию, необходимо отключить электроэнергию примерно на два часа”.
- **Окончание с фиксацией трудностей.** “25% скидка на данный товар заканчивается на этой неделе”. “У нас сейчас есть две последние системы, а следующая поставка будет через месяц”.
- **Окончание Коломба.** Покупатель не хочет купить, а продавец делает вид, что не понимает причину отказа. “Я чувствую, что Вы не приняли решение. Может быть, я не все Вам объяснил?”. “Я чувствую, что Вы не решились на покупку. Мне будет очень важно знать, что я делал не так”.
- **Окончание Бенджамина Франклина.** Продавец использует логику для подчеркивания достоинств и нивелирования недостатков товара. “Игрушка дорогая, но, сделав это вложение, Вы экономите на последующей ее эксплуатации”.

Тема 8. Налогообложение субъектов предпринимательства.

Разделяют следующие виды налогов:

1. Федеральные налоги
2. Региональные налоги
3. Местные налоги.
4. Специальные налоги.

1. Федеральные налоги устанавливаются Налоговым Кодексом Российской Федерации и поступают в федеральный бюджет

Исключение в данном случае составляет только налог на прибыль организаций, большая часть которого формирует региональные бюджеты (основная ставка налога на прибыль 20%, в том числе в федеральный бюджет 2%, в региональный бюджет 18%). Состав федеральных налогов:

1. Налог на добавленную стоимость;
2. Акцизы;
3. Налог на доходы физических лиц;
4. Налог на прибыль организаций;
5. Налог на добычу полезных ископаемых;
6. Сбор за пользование объектами животного мира;
7. Сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов;
8. Государственная пошлина;
9. Водный налог.

2. Региональные налоги устанавливаются Налоговым Кодексом и законами субъектов федерации и формируют доходы региональных бюджетов.

К региональным налогам относятся:

1. Налог на имущество организации;
2. Налог на игорный бизнес;
3. Транспортный налог.

3. Местные налоги.

К местным налогам относят:

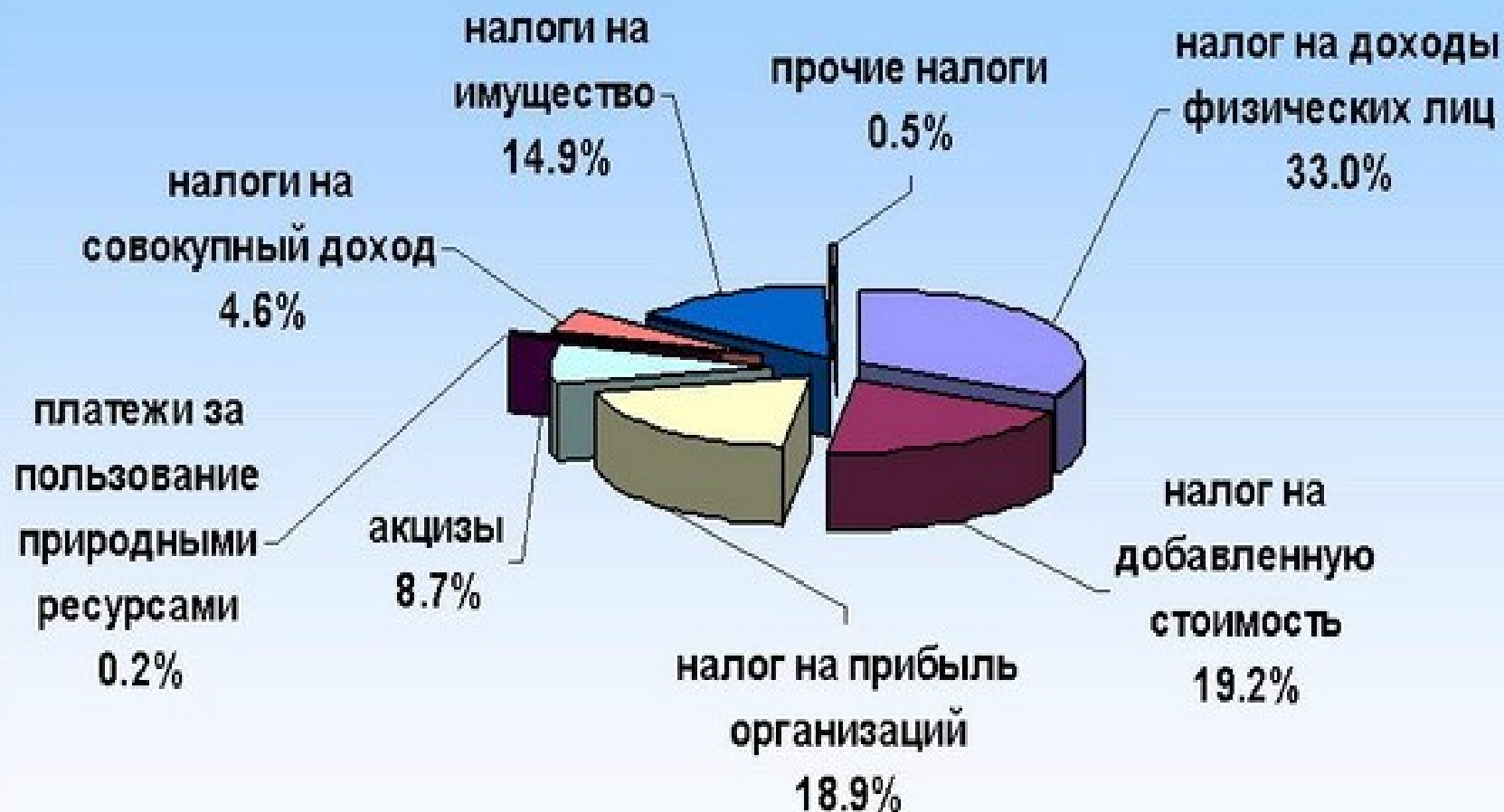
1. Земельный налог;
2. Налог на имущество физических лиц.

4. Специальные налоговые режимы могут предусматривать освобождение от обязанности по уплате отдельных федеральных, региональных и местных налогов и сборов.

К специальным налоговым режимам относятся:

- 1) система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог);
- 2) упрощенная система налогообложения;
- 3) система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- 4) система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции.

Структура поступления налогов и сборов в консолидированный бюджет Российской Федерации за 9 месяцев 2011 года



ДЕСЯТКА СТРАН С САМЫМИ ВЫСОКИМИ И САМЫМИ НИЗКИМИ СТАВКАМИ ПОДОХОДНОГО НАЛОГА, %

Источник: KPMG

● самые высокие ставки



● самые низкие ставки



Налоговая база на каждое физическое лицо нарастающим итогом с начала года	Федеральный бюджет	Фонд социального страхования РФ	Фонды обязательного медицинского страхования		Итого
			Федеральные фонды	Территориальные фонды	
До 280 000 руб.	20%	2,9%	1,1%	2,0%	26%
От 280 001 руб. до 600 000 руб.	56 000 руб. + + 7,9% с суммы, превышающей 280 000 руб.	8 120 руб. + + 1% с суммы, превышающей 280 000 руб.	3 080 руб. + + 0,6% с суммы, превышающей 280 000 руб.	5 600 руб. + + 0,5% с суммы, превышающей 280 000 руб.	72 800 руб. + + 10% с суммы, превышающей 280 000 руб.
Свыше 600 000 руб.	81 280 руб. + + 2% с суммы, превышающей 600 000 руб.	11 320 руб.	5 000 руб.	7 200 руб.	104800 руб. + + 2% с суммы, превышающей 600 000 руб.

Табл. 1 Выбор системы налогообложения

	Индивидуальные предприниматели		Юридические лица	
	Общая система	Упрощенная система	Общая система	Упрощенная система
Налоговые обязательства				
Налог на прибыль	–	–	20%(max)	–
Налог на имущество организаций	–	–	2,2%(max)	–
Единый налог при упрощенной системе налогообложения	–	6%	–	6%
		15%		15%
Налог на добавленную стоимость	10%	–	10%	–
	18%		18%	
НДС, уплачиваемый на таможне	+	+	+	+
Земельный налог	+	+	+	+
Транспортный налог	–	–	+	+
Налог на доходы предпринимателя (НДФЛ)	13%	–	–	–
Единый социальный налог для предпринимателя	10% (max)	–	–	–
Фиксированный платеж в Пенсионный Фонд	+	+	–	–
Налоги на Фонд оплаты труда при наличии выплат в пользу работников				
Налог на доходы физических лиц	13%	13%	13%	13%
Единый социальный налог	26% (max)	–	26% (max)	–
Страховые взносы в ФСС	–	около 0,2 %	–	около 0,2 %
Страховые взносы в ПФР	–	14 %	–	14 %

У предпринимателя могут быть использованы следующие системы налогообложения:

Система налогообложения	Название налога	Налоговая ставка
Общая система налогообложения	Налог на добавленную стоимость	18% от выручки от реализованных товаров
Общая система налогообложения	Налог на прибыль организации	20% от прибыли
Общая система налогообложения	Налог на имущество	2,2% от стоимости движимого и недвижимого имущества
Упрощенная система налогообложения (6%)	Единый налог	6% от прибыли
Упрощенная система налогообложения(15%)	Единый налог	15% от доходов, уменьшенных на величину расходов
Упрощенная система налогообложения на основе патента	Патент	6% от потенциально возможного к получению дохода
Система налогообложения в виде единого налога на вмененый доход для отдельных видов деятельности	Единый налог	15% от величины вмененного дохода

Налог на доходы физических лиц

Ставки по НДФЛ

```
graph TD; A[Ставки по НДФЛ] --> B[9% - при получении дивидендов]; A --> C[13% - от осуществления трудовой деятельности]; A --> D[15% - при получении дивидендов, полученных от российских организаций физ. лицами, которые не являются налоговыми резидентами РФ.]; A --> E[30% - при получении прочих доходов физ. лиц, не являющихся резидентами РФ.]; A --> F[35% - при получении любых выигрышей и призов; процентных доходов по вкладам в банках в части превышения установленных размеров];
```

9% - при получении дивидендов

13% - от осуществления трудовой деятельности

15% - при получении дивидендов, полученных от российских организаций физ. лицами, которые не являются налоговыми резидентами РФ.

30% - при получении прочих доходов физ. лиц, не являющихся резидентами РФ.

35% - при получении любых выигрышей и призов; процентных доходов по вкладам в банках в части превышения установленных размеров

Где в мире какие налоги



Страна	Подоходный налог	Социальный налог	Общий налог на зарплату*
Южная Корея	12%	14%	26%
США	25%	15,3%	40,3%
Россия	13%	34%	47%
Норвегия	29%	21%	50%
Испания	21%	36%	57%
Польша	32%	27%	59%
Турция	31%	31%	62%
Германия	43%	40%	83%
Франция	28%	61%	89%
Бельгия	42%	48%	90%

*Сумма подоходного и социального налогов, фактически удерживаемых из зарплаты работника. За основу брались налоги, установленные на средний уровень доходов.

По данным ОЭСР.

В КАКОЙ СТРАНЕ САМЫЕ ВЫСОКИЕ НАЛОГИ*



более
50 %

БЕЛЬГИЯ

56 %

ВЕНГРИЯ

54,2 %

ГЕРМАНИЯ

52 %



**40–
50 %**

ФРАНЦИЯ

49,2 %

АВСТРИЯ

48,8 %

ИТАЛИЯ

46,5 %

НИДЕРЛАНДЫ

45 %

ШВЕЦИЯ

44,6 %

ФИНЛЯНДИЯ

43,5 %

ЧЕХИЯ

43,4 %

ГРЕЦИЯ

42,4 %

ДАНИЯ

41,2 %



**30–
40 %**

ТУРЦИЯ

39,7 %

ПОЛЬША

39,7 %

СЛОВАКИЯ

38,9 %

ИСПАНИЯ

37,8 %

НОРВЕГИЯ

37,7 %

ПОРТУГАЛИЯ

37,6 %

ЛЮКСЕМБУРГ

35,9 %

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

32,8 %

КАНАДА

31,3 %

США

30,1 %



**15–
30 %**

ЯПОНИЯ

29,05 %

ШВЕЙЦАРИЯ

29,5 %

ИСЛАНДИЯ

28,3 %

АВСТРАЛИЯ

26,9 %

ИРЛАНДИЯ

22,9 %

НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

21,3 %

ЮЖНАЯ КОРЕЯ

20,3 %

МЕКСИКА

15,1 %

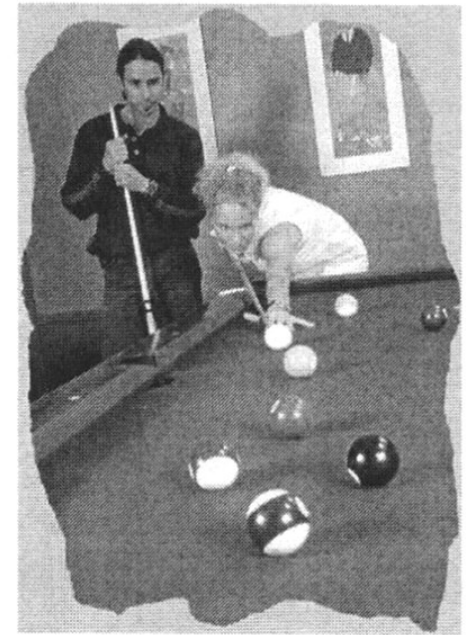
Тема 9. Риски в предпринимательской деятельности.

«Предпринимательской деятельностью,

является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.» **(ГК РФ, ст. 2, п. 1).**

Что такое риск ?

Риск - неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты и цели проекта.



Величина риска = {

- Вероятность возникновения*
- X*
- Степень влияния*

По характеру последствий риски подразделяются на

Чистые риски

(простые или статические)

Практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособность организации

Спекулятивные риски

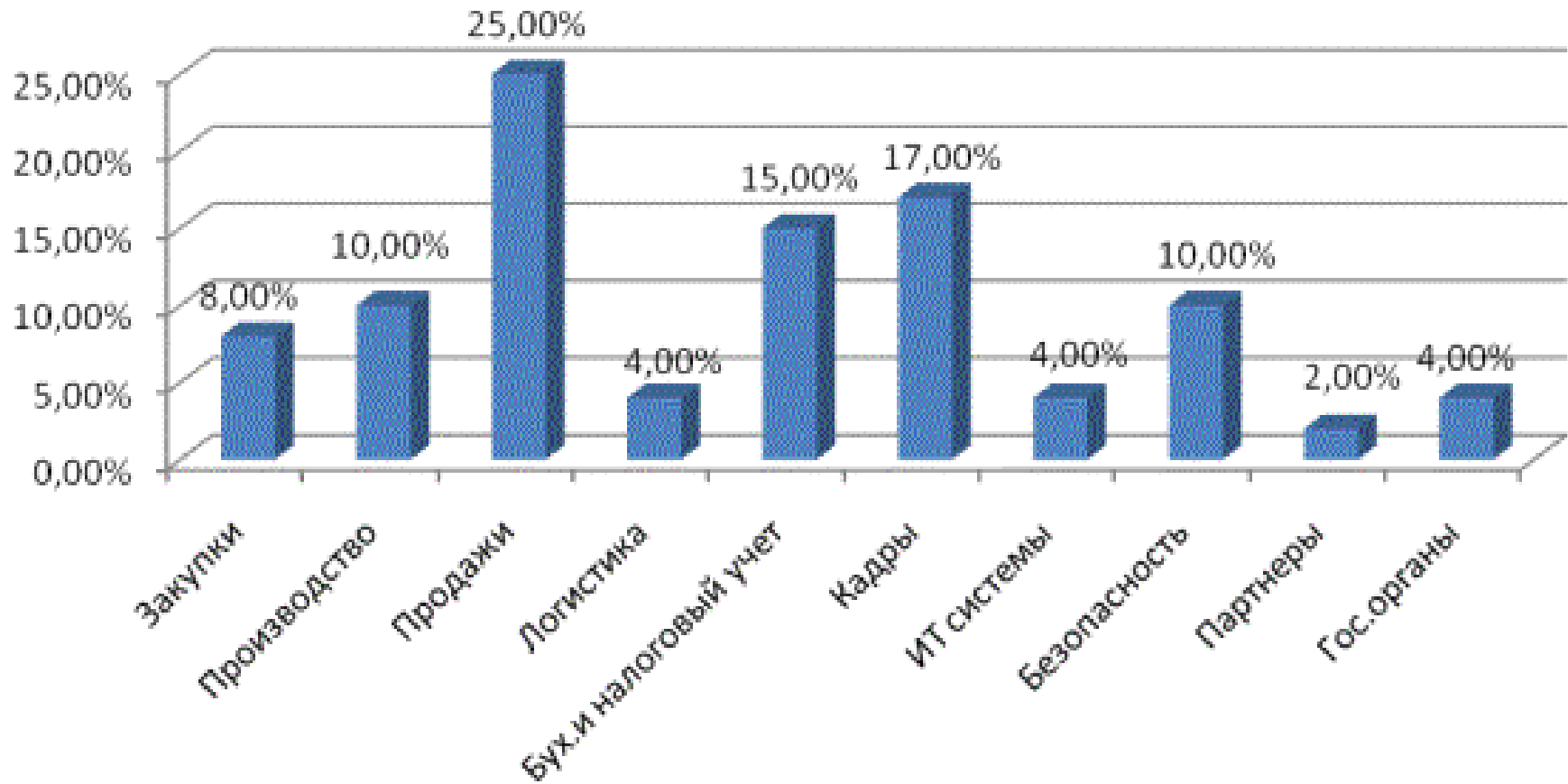
(динамическими или коммерческими)

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.

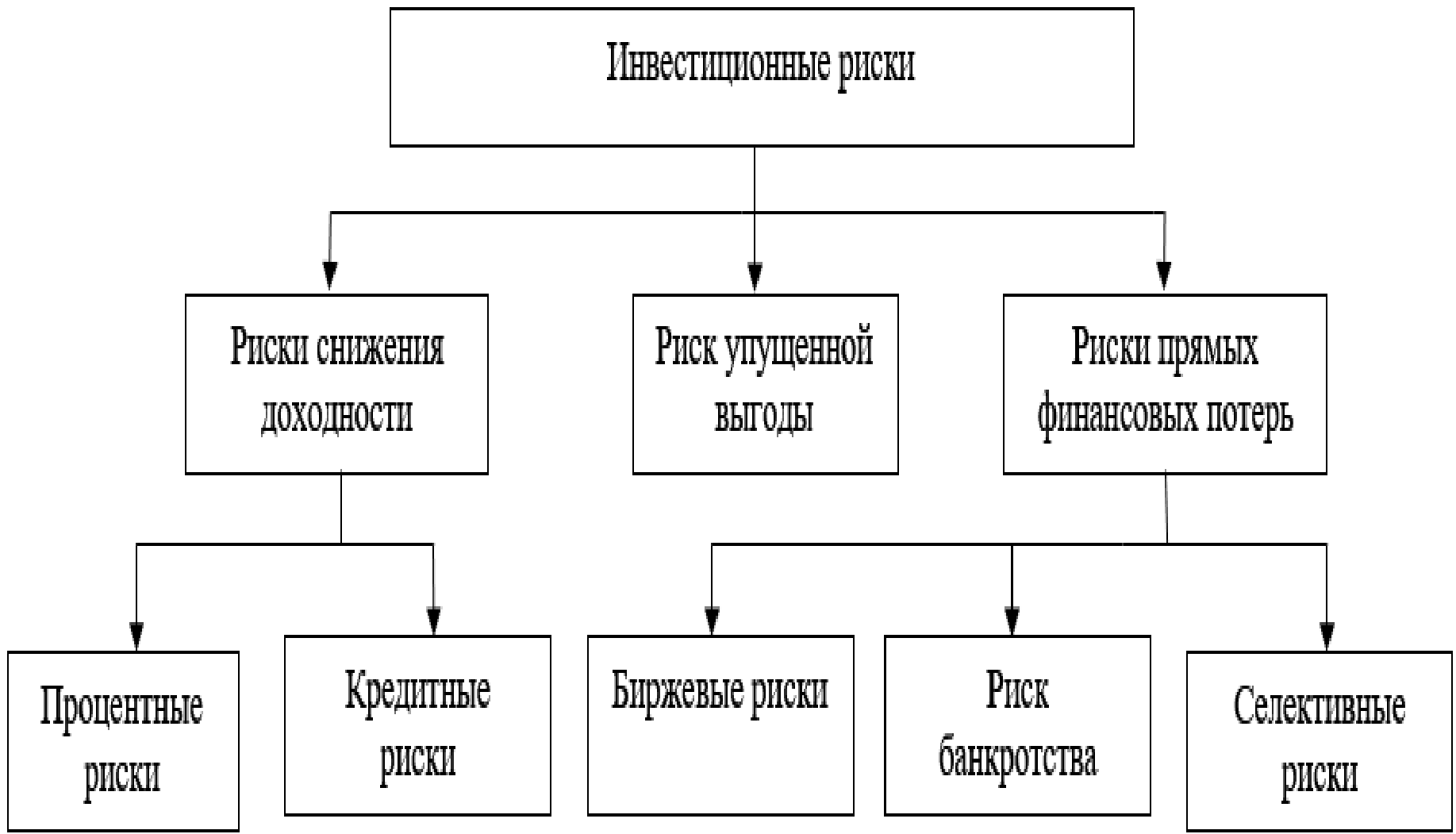


Распределение рисков в предпринимательской деятельности.

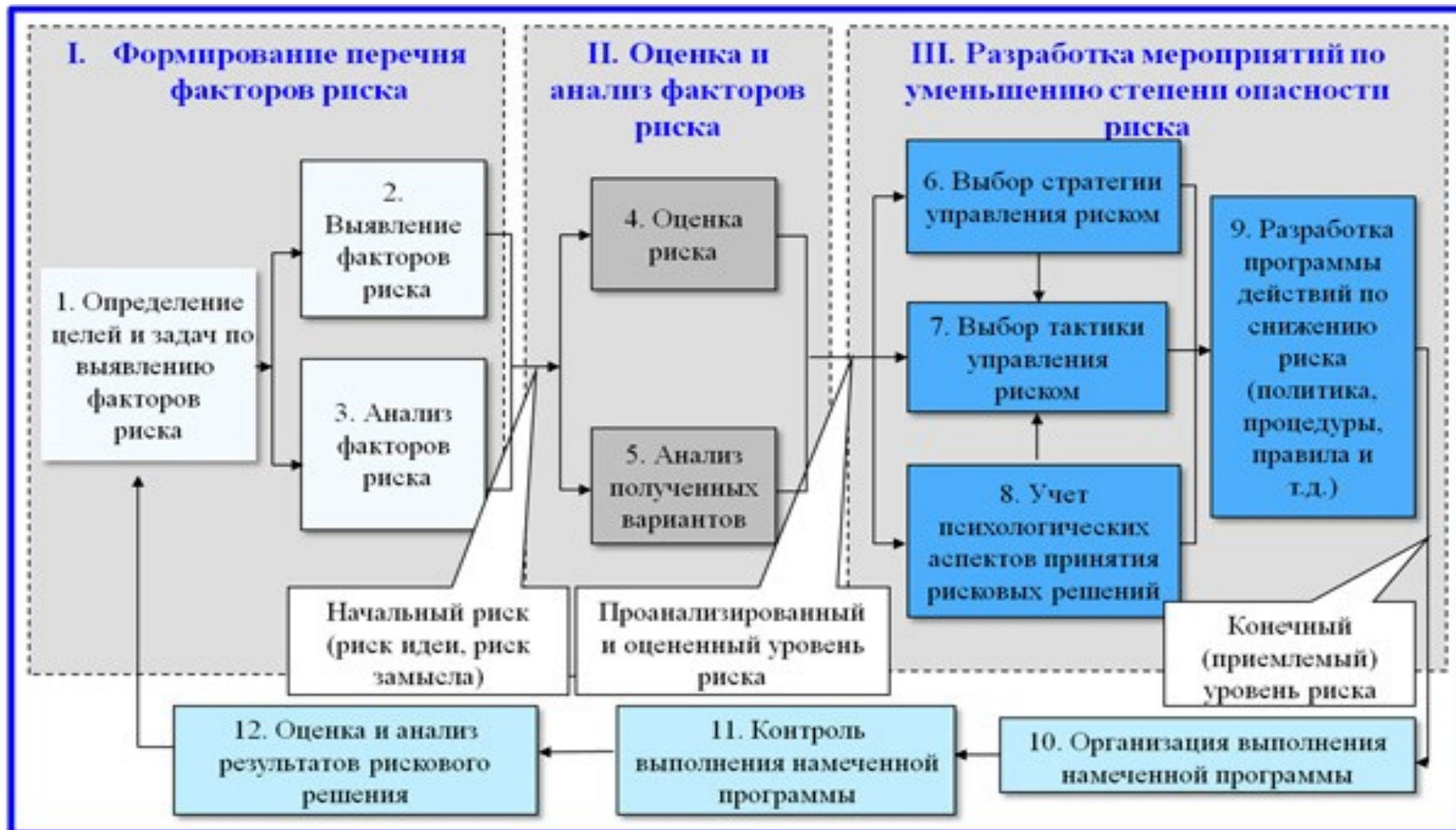


Категории предпринимательского риска

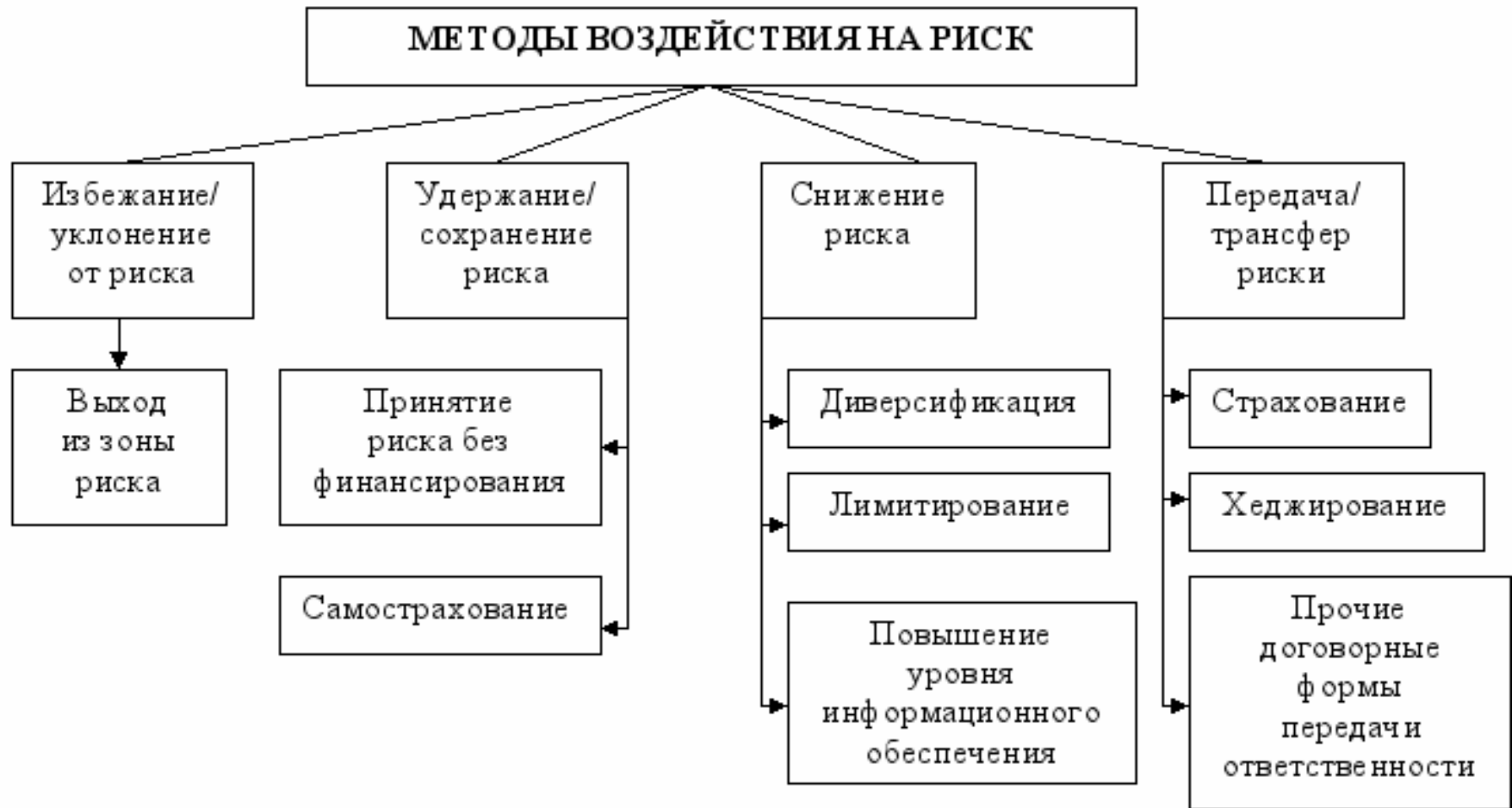




Определение-оценка-воздействие на риск



Хеджирование это договоренность между продавцом и покупателем о том, что в будущем условия сделки не изменятся.

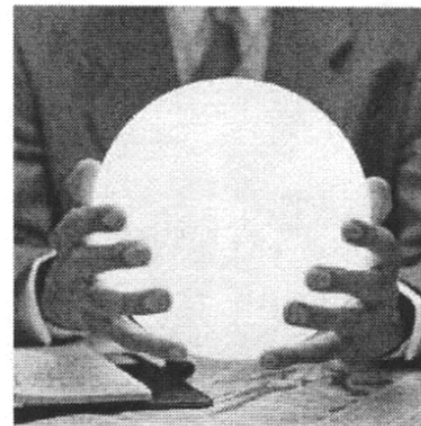


Риски могут быть

Резерв на возможные потери

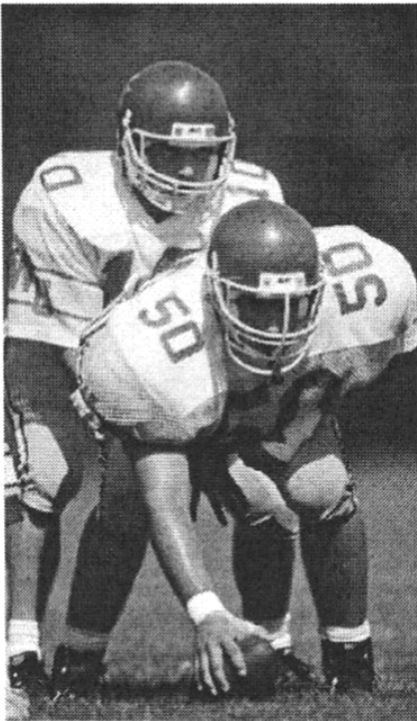
(Contingency Reserve)

- *Покрывает только издержки, произошедшие в рамках содержания проекта (Project Scope)*
- *Используется руководителем проекта*
- *Рекомендуемая величина – не менее 10% (при отсутствии обоснований и расчетов рисков)*



Неизвестными рисками невозможно управлять. Для их покрытия создают резервы руководства (Management Reserve).

Резерв руководства (Management Reserve) – резерв для покрытия издержек, связанных с невозможностью полного планирования или точной оценки будущих событий, работ или рисков.



- *Связан с выходом за рамки содержания проекта (Project Scope)*
- *Требует изменений в базовом стоимостном плане (Cost Baseline)*
- *Используется высшим менеджментом или заказчиком*

Управление рисками проекта включает в себя процессы, связанные с определением, анализом и реагированием на риски проекта с целью получения максимальной вероятности положительных и минимизации отрицательных последствий событий.

- Планирование управления рисками (Risk Management Planning);*
- Идентификация рисков (Risk Identification);*
- Качественный анализ рисков (Qualitative Risk Analysis);*
- Количественный анализ рисков (Quantitative Risk Analysis);*
- Планирование реагирования на риски (Risk Response Planning);*
- Мониторинг и контроль рисков (Risk Monitoring and Control).*

9.1 Планирование управления рисками.

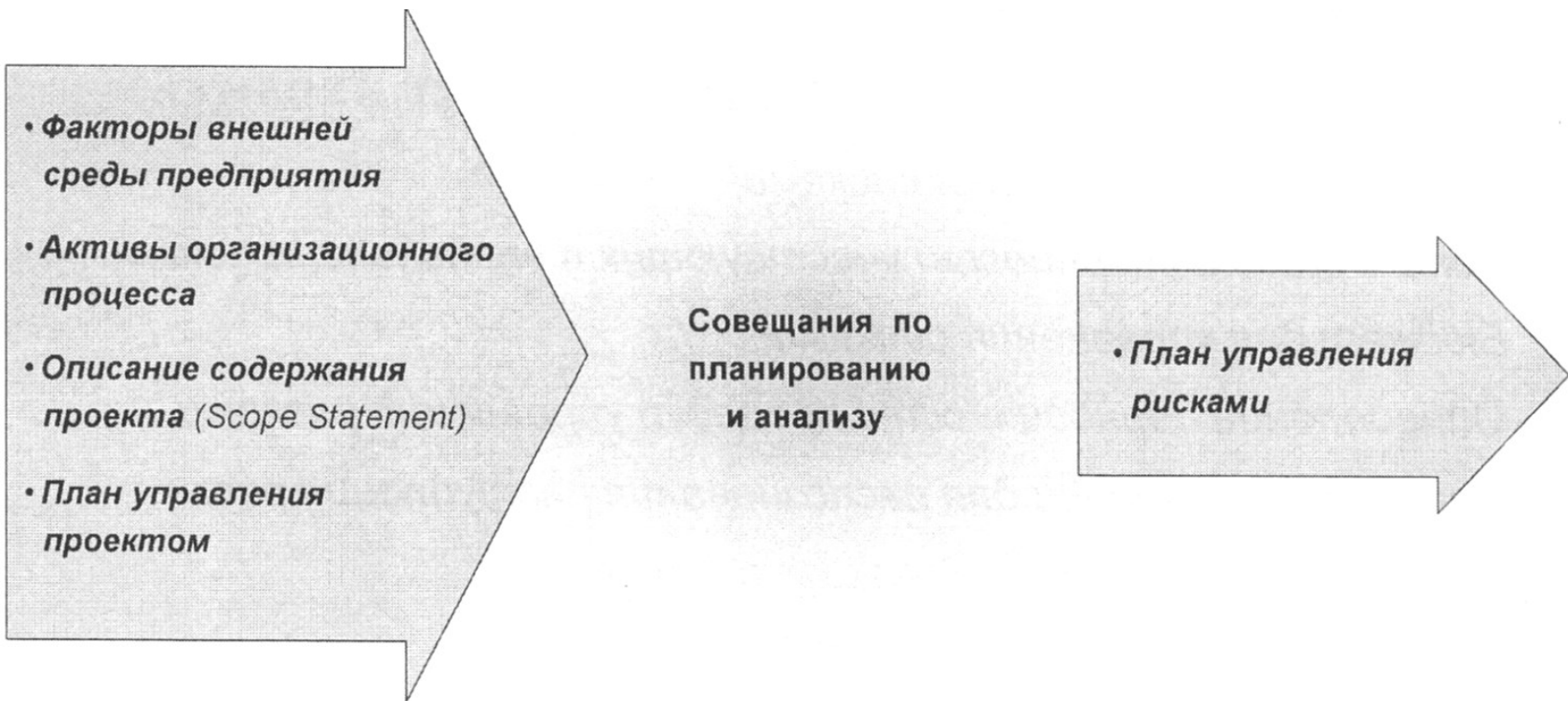
План управления рисками описывает способы осуществления всех процессов управления рисками.

В план управления рисками может входить:

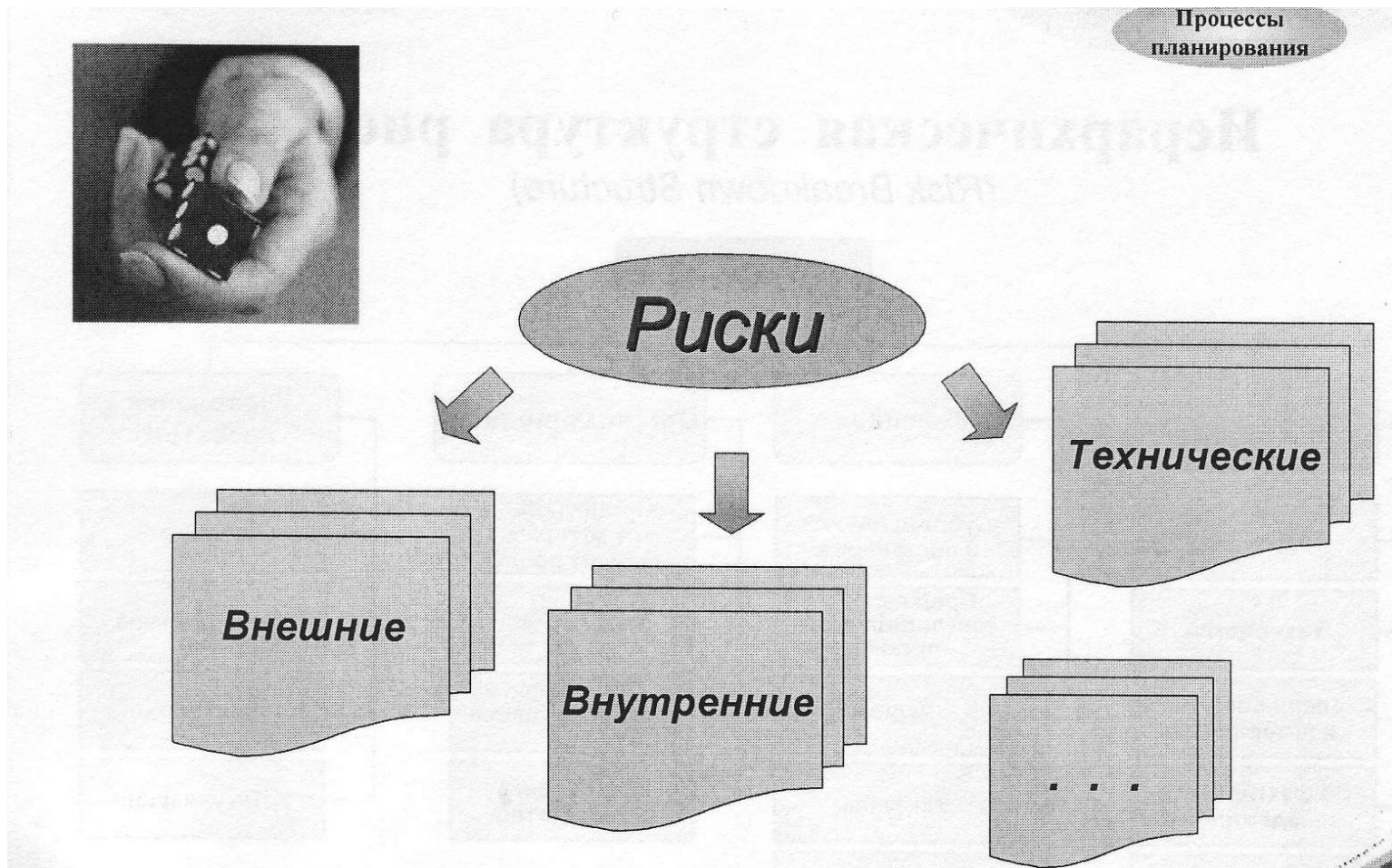
- *Методология управления рисками*
- *Роли и ответственности участвующих в управлении рисками*
- *Бюджет для управления рисками*
- *Определение периодичности процедур управления рисками*
- *Пороговые критерии для распознавания наступления риска*
- *Категории рисков (Risk Breakdown Structure)*
- *Матрица вероятности и воздействия рисков*
- *Форматы и шаблоны отчетов*

Процесс управления рисками позволяет решить, как лучше спланировать работы по управлению рисками в проекте.

Немаловажным является планирование уровня и типа управления рисками в соответствии с важностью проекта для организации.



9.2 Идентификация рисков



Внешние:

- несвоевременное поступление платежей от Заказчика;
- изменение цен на комплектующие;
- срыв сроков поставок;
- срыв сроков выполнения субконтракта;
- изменение таможенных пошлин;
- плохие погодные условия.

Организационные и управленческие:

- невыделение требуемого персонала в проект;
- затягивание согласования ТЗ и других документов;
- недостаточно определенные цели и задачи проекта – проблемы при приемке;
- болезни (эпидемия гриппа), отгулы, дисциплина (праздники);
- изменение сроков Заказчиком, несоблюдение сроков исполнителями;
- увеличение функциональности продукта (содержания проекта) в процессе реализации проекта.

Технические:

- выход из строя механизмов;
- отключение электропитания;
- брак в конечной продукции;
- выход из строя сервера и ЛВС;
- программные ошибки.

Иерархическая структура рисков

(Risk Breakdown Structure)



(© PMI PMBOK® 2004. Русская редакция. Стр. 244)

Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. При необходимости в операциях по идентификации рисков могут принимать участие: менеджер проекта, члены команды проекта, команда управления рисками (если таковая создана), эксперты в определенных областях, не входящие в команду проекта, заказчики, конечные пользователи, другие менеджеры проектов, участники проекта и эксперты по вопросам управления рисками. Хотя главная роль в идентификации рисков принадлежит этим специалистам, следует поощрять участие в этом процессе всего персонала.

Определение и документирование характеристик рисков, которые могут повлиять на проект.

Идентификация рисков – итеративный процесс в течение всего жизненного цикла проекта.

Реестр рисков включает:

- Список идентифицированных рисков*
- Симптомы или предупреждающие знаки*
- Перечень потенциальных способов реакции на риски*
- «Коренные» (Root) причины рисков*
- Измененные категории рисков.*

9.3 Качественный анализ рисков

Качественный анализ рисков – процесс оценки вероятности наступления рисков и их потенциального влияния на проект.

Реестр рисков включает:

- *Сравнительный рейтинг или приоритетный список рисков*
- *Сгруппированные по категориям риски*
- *Список рисков, реагирование на которые должно произойти в короткие сроки*
- *Список рисков для дополнительного анализа и реагирования*
- *Список рисков низкой приоритетности, за которыми ведется наблюдение («Watch Lists»)*
- *Тенденции рисков (миграция).*

Пример шкалы оценки влияния риска

Оценки величины воздействия риска (предыдущий слайд) умножаются на вероятность возникновения риска.

Вероятность и степень воздействия рисков меняется в ходе исполнения проектами, в результате чего изменяется величина рисков. Критические риски могут стать незначительными и наоборот.

9.4 Количественный анализ рисков.

Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа рисков были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на конкурентоспособные свойства проекта. В процессе количественного анализа рисков оценивается эффект от таких рисковых событий и таким рискам присваивается цифровой рейтинг. Данный анализ также представляет количественный подход к принятию решений в условиях неопределенности.

Изменения списка рисков (Risk Register) включают:

- *Вероятностный анализ проекта*
- *Вероятность достижения целей по срокам и стоимости*
- *Приоритетный список рисков по качеству*
- *Тенденции результатов количественного анализа рисков.*

Цель процесса – количественный анализ вероятности каждого риска и влияния его последствий на результаты и цели проекта.

Результаты процесса:

- *Численная оценка возможных результатов проекта и их вероятности*
- *Оценка вероятности достижения конкретной цели или результата проекта;*
- *Идентификация рисков, требующих наибольшего внимания, с помощью определения их доли в общем риске проекта;*
- *Нахождение реалистичных и достижимых стоимостей, сроков или результатов проекта.*
- *Нахождение лучшего управленческого решения при неопределенности некоторых условий или результатов*

Как производится количественный анализ рисков?

Количественный анализ рисков

Древо решений

Ожидаемый денежный выигрыш- Expected Monetary Value (EMV)

$EMV = (\text{доход} - \text{расход}) \times P1 + (\text{доход} - \text{расход}) \times P2$, где :

P1 – вероятность при положительном исходе события ;

P2 - вероятность при отрицательном исходе события ;

Естественно : $P1 + P2 = 1$

Определим вероятность P_1 при которой $EMV_c = EMV_m$

Считаем, что $P_{1c} = P_{1m} = P_1$

Тогда: $(\text{доход-расход})_c \times P_1 + (\text{доход-расход})_c \times (1 - P_1) = (\text{доход-расход})_m \times P_1 + (\text{доход-расход})_m \times (1 - P_1)$

$$1. (200-120) \times P_1 + (90-120) \times (1-P_1) = (120-50) \times P_1 + (60-50) \times (1-P_1)$$

$$2. P_1 = 0.8$$

$$\text{Проверка: } 80 \times 0,8 - 30 \times 0,2 = 70 \times 0,8 + 10 \times 0,2 = 58$$

9.5 Планирование реагирования на риски

Процесс разработки методов реагирования на риск для увеличения благоприятных и уменьшения неблагоприятных последствий риска.

Стратегии для негативных рисков и угроз проекту

Стратегии для позитивных рисков и потенциальных возможностей

Стратегии для угроз проекту и возможностей

**Процесс наблюдения за существующими
рисками и идентификация новых рисков.**

Мониторинг и управления рисками – это процесс наблюдения за существующими рисками, выявления новых рисков, а также выполнения плана реагирования на риски.

Мониторинг и управление рисками – это процесс идентификации, анализа и планирования вновь возникших рисков, отслеживания идентифицированных рисков и тех, которые отнесены в список для постоянного наблюдения, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценки их эффективности. В процессе мониторинга и управления рисками используются различные методика, например, анализ трендов и отклонений, для выполнения которых необходимы данные об исполнении, собранные в процессе выполнения проекта. Мониторинг и управление рисками, также как и другие процессы управления рисками, являются непрерывным процессом, происходящим на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Тема 10. Конкурентоспособность в предпринимательской деятельности

Основные черты предпринимательской деятельности:

- сохранение или увеличение объемов продаж (доли рынка)
- увеличение доходов
- увеличение капитала

Основные понятия конкуренции

- Конкуренция – это соперничество между людьми. Фирмами, организациями, территориями, заинтересованными в достижении одной и той же цели.
- Предмет конкуренции – товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.
- Объект конкуренции – это потребитель и покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Основное конкурентное преимущество крупных предпринимательских структур.

- Возможность внедрения новых технологий .

Для всех предпринимательских структур.

- Благоприятное размещение производства .
- Полное удовлетворение потребительских запросов.
- Первоклассные системы коммуникации

Инновационная деятельность влияет на конкурентоспособность бизнеса следующим образом:

1. Способствует повышению качества продукции .
2. Позволяет расширять номенклатуру и обновлять ассортимент продукции .
3. Влияет на снижение издержек производства продукции .

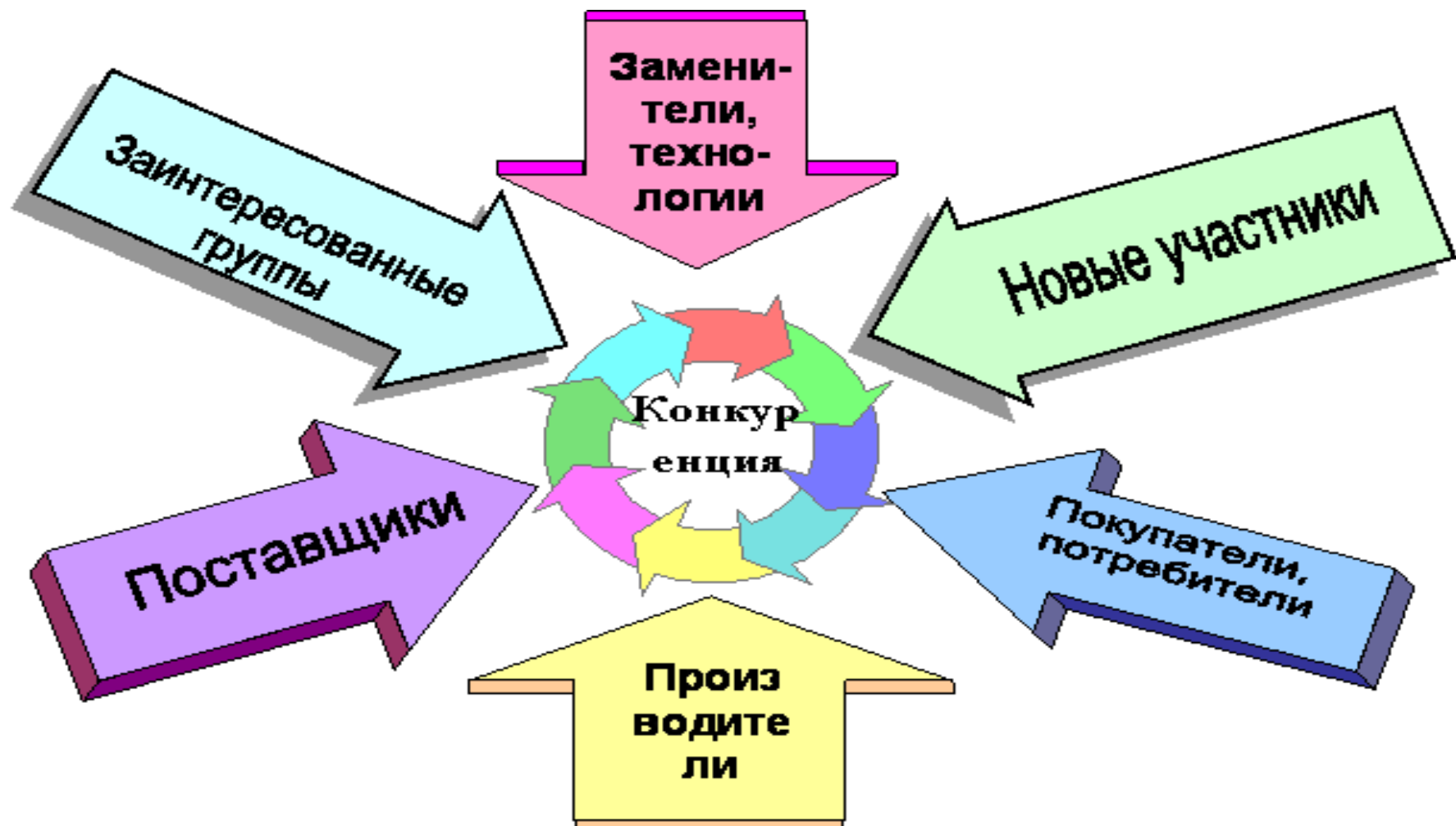
Специфические особенности наукоемкой и научно-технической продукции показывают исключительно высокую степень риска из-за того что:

- Новые товары не приносят ничего кроме убытков.
- Технологические инновации, требующие крупных инвестиций не всегда окупаются .
- Технологические прорывы не всегда обеспечивают конкурентоспособность инновационной продукции.

Наиболее важны для конкурентоспособности предприятия государственные заказы на продукцию

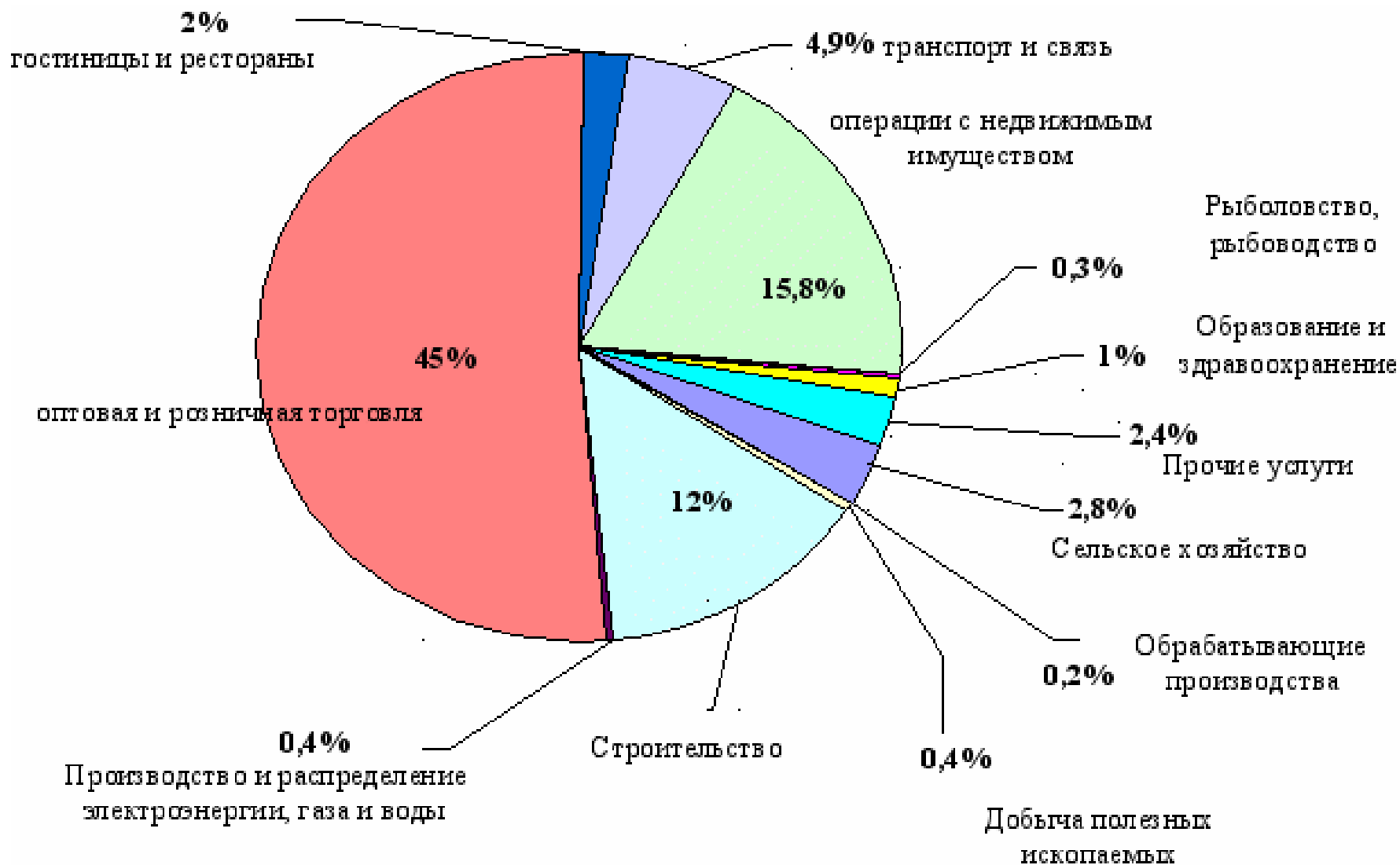
Кроме того для предприятий важно:

1. Предоставление права на ускоренную амортизацию .
2. Гарантия кредитов, предоставляемых при экспорте .
3. Облегчение налогового бремени.



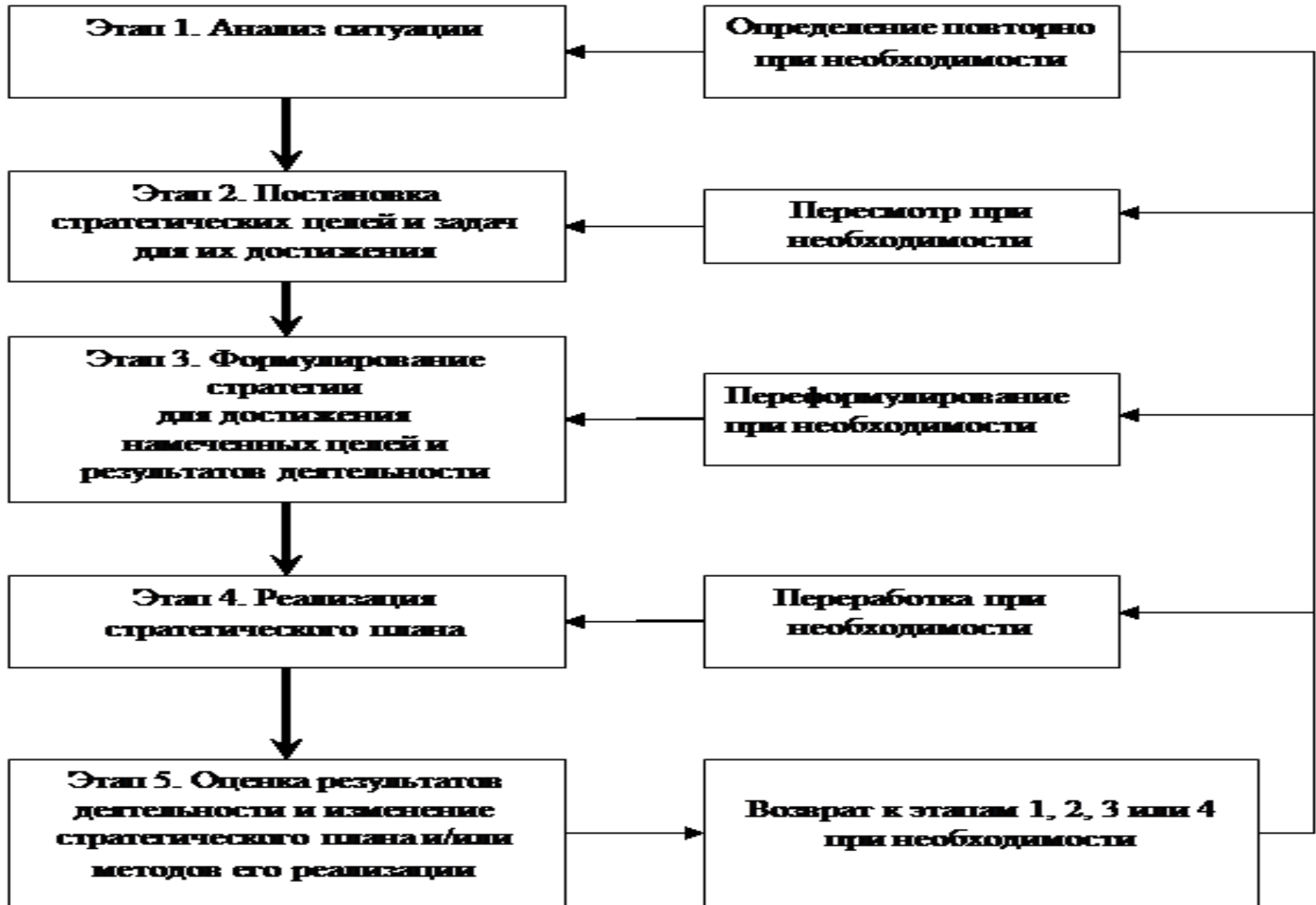
Модель конкурентных сил Портера

Доля бизнеса в разных областях.





Поэтапное действие предприятия



Виды конкуренции

Добросовестная

Ценовая

снижение цен

Неценовая

повышения качества продукции;

выпуска новой продукции;

создания товаров-заменителей;

предложения послепродажного обслуживания;

рекламы

Недобросовестная

продажа по цене ниже себестоимости

установление дискриминационных цен

ложная информация и реклама

недобросовестное копирование товаров конкурентов;

использование чужих товарных знаков;

коммерческий шпионаж

Виды конкуренции

Монополия

Один продавец на рынке. Компания продает специфические товары или услуги, которые не производит ни одна другая компания, включая естественные монополии.

Олигополия

Небольшое число крупных компаний, продающих одинаковые товары или услуги, которые весьма чувствительны к ценовой и маркетинговой стратегии друг друга.

Монополистическая конкуренция

Множество крупных компаний, продающих товары или услуги различного качества в различном диапазоне цен.

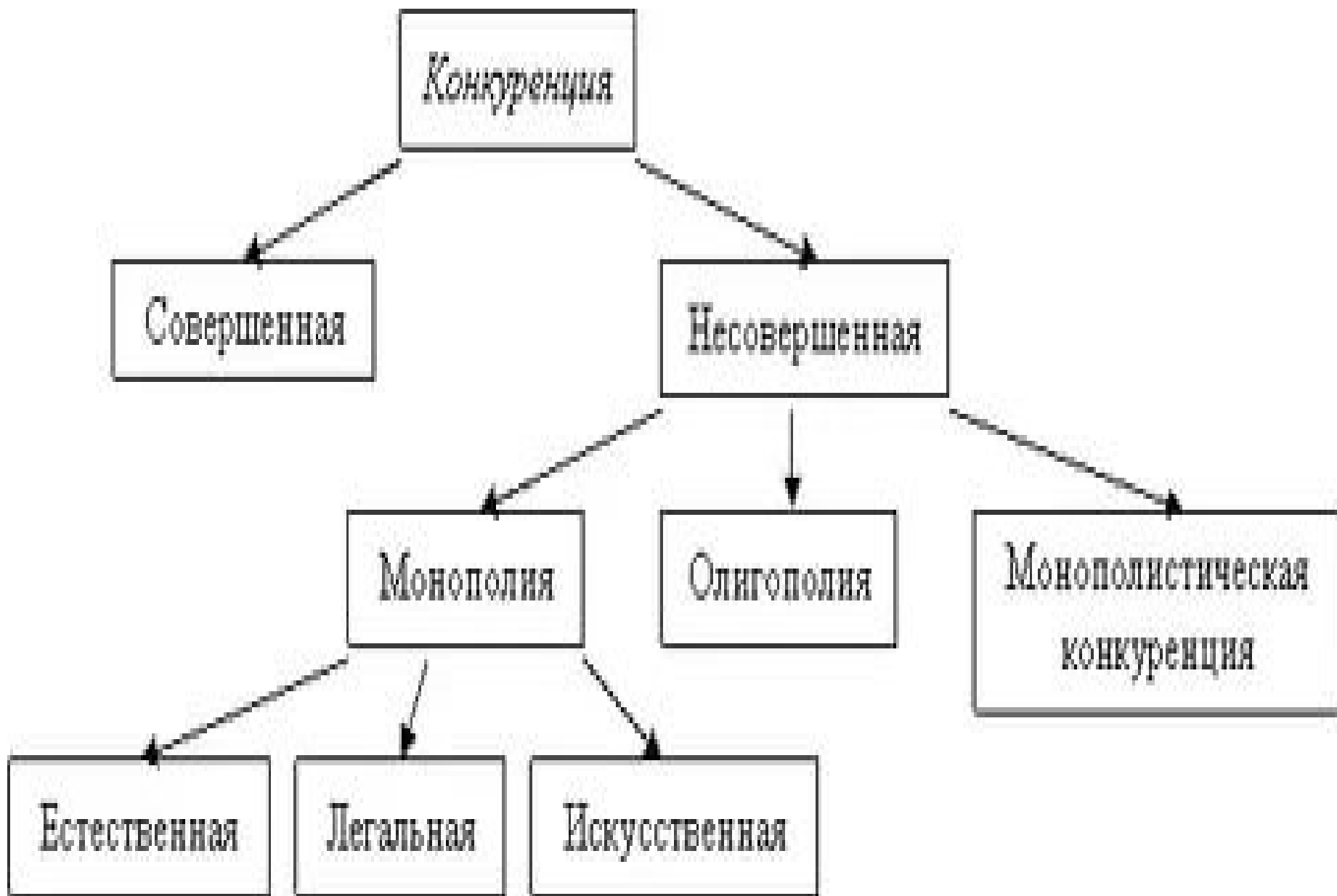
Чистая конкуренция

Множество продавцов и покупателей одинаковых или схожих товаров и услуг при насыщенном рынке.

Сущность и роль конкуренции в экономике

Основные типы рынков





ТИПЫ РЫНОЧНЫХ СТРУКТУР

СОВЕРШЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

- 1) Множеством покупателей и продавцов;
- 2) Высокой мобильностью факторов производства;
- 3) Отсутствием барьеров на пути вступления на рынок или выхода из него;
- 4) Однородностью (стандартностью) продаваемой продукции;
- 5) Равным доступом всех участников рыночных отношений к информации.

НЕСОВЕРШЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

ЧИСТАЯ МОНОПОЛИЯ

На рынке одна
фирма является
продавцом

ОЛИГОПОЛИЯ

В отрасли
небольшое число
фирм

МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Сравнительно большое количество
фирм, производящих разную продукцию

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ



Стратегия действий.

Идентификация конкурентов



Оценка конкурентных сил



Оценка конкурентных преимуществ



Поиск направлений для развития

ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Низкие издержки

Дифференциация

*Ориентация
на весь рынок*

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности

*Ориентация
на отдельный сегмент*

Сфокусированная стратегия низких издержек

Сфокусированная стратегия дифференциации

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК