

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»

1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
- способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49);
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

1) *знать:*

- понятие, функции и виды предпринимательства (ПК-30; ПК-50);
- задачи государства по формированию социально ориентированной рыночной экономики (ПК-50)
- особенности предпринимательской деятельности в условиях кризиса; (ПК-30; ПК-50; ПК-49)
- порядок постановки целей бизнеса и организационные вопросы его создания (ПК-30; ПК-49; ПК-50)
- правовой статус предпринимателя, организационно-правовые формы юридического лица и этапы процесса его образования (ПК-49; ПК-50);
- правовые формы организации частного, коллективного и совместного предпринимательства (ПК-49; ПК-50);
- порядок лицензирования отдельных видов деятельности (ПК-49);
- деятельность контрольно-надзорных органов, их права и обязанности (ПК-50);
- юридическую ответственность предпринимателя (ПК-30; ПК-50);
- нормативно-правовую базу, этапы государственной регистрации субъектов малого предпринимательства (ПК-30; ПК-50);
- формы государственной поддержки малого бизнеса (ПК-30; ПК-50; ПК-49);
- систему нормативного регулирования бухгалтерского учета на предприятиях малого бизнеса и особенности его ведения (ПК-30; ПК-49);
- перечень, содержание и порядок формирования бухгалтерской финансовой и налоговой отчетности (ПК-30; ПК-49);
- системы налогообложения, применяемые субъектами малого и среднего бизнеса, порядок исчисления уплачиваемых налогов (ПК-30; ПК-49);

- порядок формирования имущественной основы предпринимательской деятельности (ПК-30; ПК-49);

- виды и формы кредитования малого предпринимательства, программы региональных банков по кредитованию субъектов малого предпринимательства (ПК-49; ПК-50);

- порядок отбора, подбора и оценки персонала, требования трудового законодательства по работе с ним (ПК-30; ПК-49; ПК-50);

- ценовую политику в предпринимательстве (ПК-49; ПК-50);

- сущность и назначение бизнес-плана, требования к его структуре и содержанию (ПК-49)

2) *уметь*:

- разрабатывать и реализовывать предпринимательские бизнес-идеи (ПК-49);

- формировать инновационные бизнес-идеи на основе приоритетов развития (ПК-49);

- ставить цели в соответствии с бизнес-идеями, решать организационные вопросы создания бизнеса (ПК-30; ПК-49);

- формировать пакет документов для получения государственной поддержки малого бизнеса (ПК-49; ПК-50);

- начислять уплачиваемые налоги, заполнять налоговые декларации (ПК-49; ПК-50);

- оформлять в собственность имущество (ПК-30; ПК-49; ПК-50);

- формировать пакет документов для получения кредита (ПК-30; ПК-49);

- проводить отбор, подбор и оценку персонала, оформлять трудовые отношения (ПК-30; ПК-49);

- анализировать рыночные потребности и спрос на новые товары и услуги (ПК-30; ПК-49);

- обосновывать ценовую политику (ПК-30; ПК-49);

- выбирать способ продвижения товаров и услуг на рынок (ПК-30; ПК-49);

- составлять бизнес-план на основе современных программных технологий (ПК-49)

3) *иметь навыки*

- постановки целей и задач и организации предпринимательства (ПК-30; ПК-49; ПК-50);

- моделирования и самостоятельного принятия эффективных управленческих решений (ПК-30; ПК-49; ПК-50);

- применения методик расчета предпринимательских рисков и способов их страхования (ПК-49);

- командообразования (ПК-30; ПК-49; ПК-50).

Таблица 1.1.

Шкала оценки компетенций

Коды компетенций	Уровень компетенций	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ПК-30	Высокий	Свободно и	Умеет	Свободно владеет	

		творчески владеет знаниями экономических основ поведения организаций и понимает особенности рыночных структур	проводить анализ конкурентной среды отрасли	навыками разработки бизнес-идеи и организации предпринимательской деятельности	
	Средний	Уверенно владеет знаниями экономических основ поведения организаций и понимает особенности рыночных структур	Умеет в основном проводить анализ конкурентной среды отрасли	Уверенно владеет навыками разработки бизнес-идеи и организации предпринимательской деятельности	
	Низкий	Частично владеет знаниями экономических основ поведения организаций и с затруднением понимает особенности рыночных структур	Частично умеет проводить анализ конкурентной среды отрасли	Неуверенно владеет навыками разработки бизнес-идеи и организации предпринимательской деятельности	Р; Д; КР1,2,3; ТЗ; БК; МРАЗ
ПК-49	Высокий	Свободно владеет организационно-управленческими знаниями в сфере малого предпринимательства	Умеет осуществлять комплекс организационно-правовых мер предпринимательской деятельности	Свободно владеет навыками командообразования, моделирования, расчета рисков и принятия эффективных управленческих решений	
	Средний	Уверенно владеет организационно-управленческими знаниями в	В основном умеет осуществлять комплекс организационно-правовых мер	Уверенно владеет навыками командообразования, моделирования, расчета рисков и принятия эффективных	Р; Д; КР1,2,3; ТЗ; БК; МРАЗ

		сфере малого предпринимательства	предпринимательской деятельности	управленческих решений	
	Низкий	Частично владеет организационно-управленческими знаниями в сфере малого предпринимательства	Частично умеет осуществлять комплекс организационно-правовых мер предпринимательской деятельности	Неуверенно владеет навыками командообразования, моделирования, расчета рисков и принятия эффективных управленческих решений	
ПК-50	Высокий	Свободно владеет организационно-правовыми знаниями предпринимательской деятельности	Умеет оценивать экономические и социальные условия предпринимательской деятельности	Свободно владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	Р; Д; КР1,2,3; ТЗ; БК; МРАЗ
	Средний	Уверенно владеет организационно-правовыми знаниями предпринимательской деятельности	В основном умеет оценивать экономические и социальные условия предпринимательской деятельности	Уверенно владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	
	Низкий	Частично владеет организационно-правовыми знаниями предпринимательской деятельности	Частично умеет оценивать экономические и социальные условия предпринимательской деятельности	Неуверенно владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	

* Р – реферат; Д- доклад; КР - контрольная работа; ТЗ – тестовое задание; БК – бизнес кейсы (кейс-стади); МРАЗ – модульное расчетно-аналитическое задание

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ

2.1. Тематика рефератов

1. Предпринимательская деятельность и предпринимательские отношения.

2. Источники правового регулирования предпринимательских отношений и правовой статус предпринимателя.
3. Защита прав и интересов предпринимателей в РФ.
4. Организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности в здравоохранении.
5. Оперативный бизнес-план как важнейший документ предпринимателя.
6. История становления и развития рынка страхования в Российской Федерации.
7. Из истории биржевого дела российского предпринимательства.
8. Этика современного предпринимателя.
9. Построение налоговой системы рыночной экономики России.
10. Ответственность предпринимателя в сфере здравоохранения.
11. Мотивы и функции предпринимательского риска.
12. Конкурентная среда на товарных рынках и государственное антимонопольное регулирование.
13. Договор как основа коммерческих обязательств.
14. Формы государственной поддержки малого бизнеса.
15. Виды и формы кредитования малого предпринимательства.
16. Способы продвижения товаров и услуг на рынок.
17. Формирование имущественной основы предпринимательской деятельности.

2.2. Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной работы студентов

может рассматриваться как подготовка и выступление с **докладом**.

1. Особенности регламентации предпринимательской деятельности учреждений здравоохранения.
2. Государственная поддержка малого предпринимательства в сфере здравоохранения.
3. Лицензирование и аккредитация деятельности производителей медицинских услуг.
4. Роль менеджмента в развитии предпринимательской деятельности в здравоохранении.
5. Виды цен в рыночной экономике.
6. Механизмы формирования цен на платные медицинские услуги.
7. Налоговое регулирование в здравоохранении.
8. Оптимизация налогообложения платных медицинских услуг.
9. Источники финансирования здравоохранения.
10. Виды страховых рисков.
11. Страхование в предпринимательской деятельности.
12. Эффективность системы здравоохранения.
13. Бизнес-план учреждения здравоохранения.

14. Предпринимательство в здравоохранении: опыт зарубежных стран.

2.3. Тестовые задания

1. Предпринимательской деятельностью можно заниматься:

- а) Создав юридическое лицо
- б) Зарегистрировавшись в качестве предпринимателя, не создавая юридическое лицо
- в) Создав неопределённое лицо
- г) Ничего не создавая и не регистрируя

2. Предпринимательской деятельностью могут заниматься:

- а) Несовершеннолетние граждане в возрасте от 14 до 18 лет
- б) Совершеннолетние граждане
- в) Чиновники

3. Выберите фразы, характеризующие ИП:

- а) ИП является юридическим лицом
- б) ИП является организацией с обособленным имуществом
- в) ИП не является организацией с обособленным имуществом
- г) ИП не может вступать в деловые отношения от своего имени.

4. Разновидностью ИП является:

- а) Крупная холдинговая компания
- б) Глава крестьянского (фермерского) хозяйства
- в) Совместное предприятие нескольких физических и/или юридических лиц, каждое из которых является его пайщиком и принимает непосредственное участие в его деятельности

5. Определите отличия юридического лица от ИП:

- а) Юридическое лицо занимается предпринимательской деятельностью
- б) Юридическое лицо отвечает по своим обязательствам обособленным имуществом
- в) Учредителем юридического лица может быть другое юридическое лицо

6. Каждый субъект предпринимательского бизнеса:

- а) Должен быть зарегистрирован в тех организационно-правовых формах, которые предусмотрены законодательством
- б) Может сам придумать организационно-правовую форму и зарегистрироваться
- в) Не должен определять организационно-правовую форму, поскольку это не нужно для регистрации
- г) Должен определить организационно-правовую форму в течение года после регистрации

7. Организационно-правовые формы предпринимательства отличаются друг от друга:

- а) Правовыми признаками
- б) Абстрактными признаками
- в) Имущественными признаками
- г) Учредительскими признаками
- д) Фиктивными признаками

8. Отличие организационно-правовой формы по финансовым признакам базируется на:

- а) Особенности распределения доходов
- б) Долевой собственности
- в) Особенности финансового рынка
- г) Особенности формирования капитала

9. В зависимости от организационно-правовой формы участие в бизнесе сопровождается приобретением предпринимателем официального статуса:

- а) Фрилансера
- б) Участника
- в) Учредителя
- г) Создателя
- д) Пассионария

10. Некоммерческая организация – это:

- а) Организация, созданная в управленческих целях
- б) Организация, наделённая эксклюзивными правами
- в) Организация, не имеющая основной целью извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между своими участниками
- г) Предприниматель без образования юридического лица

11. Некоммерческими организациями являются:

- а) Фирмы
- б) Акционерные общества
- в) Фонды
- г) Ассоциации юридических лиц
- д) Коммандитные товарищества
- е) Общества с дополнительной ответственностью
- ж) Религиозные организации

12. Если некоторый субъект предпринимательского бизнеса вследствие преобладающего участия в уставном капитале данной фирмы имеет возможность определять решения, принимаемые данной фирмой, такая фирма называется:

- а) Маленькой
- б) Дочерней
- в) Зависимой
- г) Основной
- д) Некоммерческой

13. Резиденты Российской Федерации – это:

- а) Физические и юридические лица, зарегистрированные и постоянно проживающие в Российской Федерации
- б) Российские граждане и иностранцы, находящиеся за пределами территории Российской Федерации более 182 дней в году
- в) Иностранные предпринимательские фирмы, действующие на территории Российской Федерации и уплачивающие налоги по месту регистрации
- г) Российские граждане

14. Иностранные предпринимательские фирмы могут осуществлять деятельность на территории Российской Федерации:

- а) Посредством зарегистрированной на территории Российской Федерации предпринимательской фирмы со 100%-ным иностранным капиталом
- б) Посредством предпринимательской фирмы со 100%-ным иностранным капиталом, зарегистрированной за пределами Российской Федерации, но имеющей право на осуществление предпринимательской деятельности на территории РФ
- в) Посредством предпринимательской фирмы, зарегистрированной за пределами Российской Федерации, посредством своих филиалов, зарегистрированных в России
- г) Посредством предпринимательской фирмы, зарегистрированной на территории Российской Федерации, со смешанным участием российских и иностранных участников
- д) Иностранные предпринимательские фирмы не могут осуществлять деятельность на территории Российской Федерации

15. Оффшорная зона – это:

- а) Группировка компаний, которые проводят координацию валютной политики и системы внешних расчётов
- б) Участок рабочего места, ограниченный углами обзора и амплитудой движения человека
- в) Район, находящийся за пределами территориальных вод государства, и прилегающие к нему острова
- г) Территориально обособленный регион, район, область или остров (полуостров), где не действуют некоторые правила и нормы страны юрисдикции
- д) Территория высокой концентрации бедных, включающая те регионы, где доля бедного населения выше средней по стране.

16. Какую выгоду получают субъекты офшорного бизнеса?

- а) Доходы от регистрационных сборов, ежегодных пошлин и платежей, уплачиваемых офшорными компаниями
- б) Доходы, получаемые за счёт налогов, уплачиваемых офшорными компаниями
- в) Доходы от продажи офшорных зон
- г) Доходы от формирования портфеля ценных бумаг

17. Под совместным предприятием понимается:

- а) Предпринимательская фирма, возникшая в результате включения в состав её участников юридических и физических лиц, являющимися резидентами различных государств
- б) Предпринимательская фирма, в состав которой входят два и более участников
- в) Предпринимательская фирма, капитал которой является неделимым и принадлежит нескольким владельцам, распоряжение капиталом возможно только с общего согласия всех владельцев фирмы
- г) Совместная деятельность субъектов предпринимательства без создания для этой цели юридического лица, осуществляемая на основе договора между её участниками

18. Основными критериями количественного разграничения предпринимательских фирм выступают:

- а) Стоимость бизнеса фирмы
- б) Численность работников фирмы
- в) Количество участников-нерезидентов фирмы
- г) Годовая выручка от реализации товаров
- д) Количество фирм на рынке

19. Какие документы в максимальном объёме необходимы для регистрации предпринимательской фирмы?

- а) Справка об открытии счёта в банке
- б) Свидетельство об уплате госпошлины
- в) Автобиография учредителей
- г) Протокол №1 общего собрания учредителей
- д) Документ, подтверждающий место нахождения фирмы
- е) Устав
- ж) Заявление о государственной регистрации субъекта предпринимательского бизнеса в налоговом органе
- з) Свидетельство о постановке на налоговый учёт регистрируемой компании

20. Название свода положений, определяющего правовой статус юридического лица, его устройство, содержание деятельности, права и обязанности юридического лица:

- а) Юридический документ
- б) Реестр юридического лица
- в) Протокол №1
- г) Устав
- д) Конституция фирмы
- е) Кодекс компании.

21. Профессиональное владение бизнесом - это:

- а) способ проявления предпринимательских функций;
- б) применение материальных и нематериальных объектов бизнеса;
- в) использование ноу-хау в предпринимательстве;
- г) инициативный процесс;
- д) предпринимательская власть.

22. Множественность профессиональных функций базируется на:

- а) профессиональном владении бизнесом;
- б) ресурсах креативности;
- в) финансовых ресурсах;
- г) властных и распорядительных полномочиях;

д) имущественных правах.

23. Под профессиональным владением бизнесом понимаются:

- а) права собственности на объекты недвижимости;
- б) деловые отношения с другими субъектами;
- в) применение совокупности материальных и нематериальных объектов;
- г) особая функция предпринимателя;
- д) оборот объектов бизнеса;
- е) практическое применение ресурсов.

24. Владение бизнесом проявляется в:

- а) новаторстве;
- б) рутине;
- в) всех видах предпринимательских действий;
- г) результативном ведении дела;
- д) администрировании.

25. Распоряжение бизнесом включает:

- а) принятие законов;
- б) изменение состояния объекта бизнеса;
- в) изменение назначения объекта бизнеса;
- г) изменение принадлежности объекта бизнеса.

26. Какие условия делают ресурс объектом предпринимательского бизнеса:

- а) наличие прав предпринимателя на ресурс;
- б) изменение собственника ресурса;
- в) вовлечение ресурса в дело;
- г) продажа ресурса;
- д) противостояние окружающей среды.

27. Что означает «включить ресурсы в дело»:

- а) реализация бизнес-идеи;
- б) создание продукции из сырья;
- в) привлечение инвестиций;
- г) отправка оферты клиенту;
- д) наем работников.

28. Какие ресурсы могут быть предпринимательскими:

- а) властные полномочия;
- б) движимое имущество;
- в) недвижимое имущество;
- г) конкуренты;
- д) потребители.

29. Что такое использование бизнеса:

- а) применение объектов бизнеса;
- б) изменение юридической принадлежности бизнеса;
- в) изменение правовой формы бизнеса;
- г) форма владения бизнесом;
- д) изменение состояния объекта бизнеса.

30. Что такое предпринимательская власть:

- а) права и ответственность владельца бизнеса;
- б) ответственность за действия;
- в) общественное признание;
- г) реклама;
- д) связи с общественностью.

31. Что такое фирма:

- а) организационная форма легализации бизнеса;
- б) объект делового администрирования;

- в) диверсифицированный бизнес;
- г) рабочее место профессионального предпринимателя;
- д) символ богатства.

32. Под предпринимательским администрированием понимается:

- а) предпринимательский суверенитет;
- б) система формализованных процедур;
- в) предпринимательская власть;
- г) ответственность перед внешним окружением.

33. Что такое миссия фирмы:

- а) цель;
- б) результат;
- в) предназначение;
- г) ожидания среды;
- д) влияние среды.

34. К элементам предпринимательского администрирования относятся:

- а) создание фирмы;
- б) реклама;
- в) планирование;
- г) доставка товара;
- д) мониторинг.

35. Предпринимательское администрирование представляет собой:

- а) способ удержания власти;
- б) исполнение планов органов государственной власти;
- в) функциональное закрепление вертикали предпринимательской власти.

36. К элементам предпринимательского администрирования относятся:

- а) организация дела;
- б) формирование стратегии и тактики;
- в) участие в законотворчестве;
- г) формирование дипломатических отношений.

37. Предпринимательская миссия - это объект:

- а) ожидания внешней среды;
- б) ожидания внутренней среды;
- в) исполнения для внешней среды;
- г) предпринимательской власти;
- д) согласования интересов предпринимателя и среды.

38. Цель предпринимательского администрирования - это:

- а) поддержание своего дела;
- б) продвижение своего дела во внешней среде;
- в) формирование платежеспособного спроса;
- г) распространение технических достижений.

39. К технологическим принципам делового администрирования относятся:

- а) разработка новых продуктов;
- б) сохранение за предпринимателем командных высот в экономике;
- в) сочетание рутинных и инновационных действий;
- г) сохранение предпринимателем за собой командных высот;
- д) администрирование внутри- и межфирменных сторон бизнеса.

40. Сочетание аналитического обоснования и предпринимательской интуиции является:

- а) рутинной работой;
- б) принципом администрирования;
- в) целью администрирования;
- г) ожиданием среды.

41. Предпринимательский успех - это:

- а) реализация профессиональных интересов предпринимателя;
- б) выживание;
- в) получение высокого дохода;
- г) уничтожение конкурента.

42. Предпринимательское администрирование нацелено на:

- а) укрепление предпринимательской власти;
- б) навязывание окружению своих интересов;
- в) адаптацию целей предпринимателя к потребностям среды;
- г) достижение конечного и долговременного успеха миссии.

43. Достижение и поддержание процессуальной адекватности поведения фирмы - это:

- а) принцип администрирования;
- б) идеал предпринимателя;
- в) предпринимательская миссия;
- г) цель деятельности предпринимателя.

44. Этическая адекватность предпринимательского администрирования - это:

- а) беспредел;
- б) содержание институциональной формы легализации бизнеса;
- в) принцип администрирования;
- г) «белый» бизнес.

45. Правовая адекватность предпринимательского администрирования - это:

- а) деятельность в рамках правового коридора;
- б) государственная правовая поддержка бизнеса;
- в) принцип администрирования;
- г) профессиональная преступная предпринимательская деятельность.

46. Предпринимательством могут заниматься:

- а) люди, обладающие профессиональной пригодностью к занятию предпринимательским бизнесом;
- б) все люди без исключения;
- в) все дееспособные граждане.

47. Под личной профессиональной конкурентоспособностью субъектов предпринимательского бизнеса понимаются:

- а) профессиональные знания, навыки, опыт для выполнения профессиональных функций;
- б) способность и готовность, действуя в конкурентной среде, реализовывать свои профессиональные интересы и выполнять профессиональные функции;
- в) стремление любой ценой одержать победу в борьбе с конкурентами;
- г) личные качества, готовность к риску, решительность характера.

48. Чтобы стать профессиональным предпринимателем, необходимо:

- а) обладать набором профессиональных компетенций;
- б) обладать профессиональными способностями;
- в) иметь призвание к ведению предпринимательского бизнеса;
- г) быть мотивированным к предпринимательскому труду;
- д) обладать подходящими личностными характеристиками, чертами характера;
- е) обладать всем, перечисленным выше.

49. Профессиональные компетенции людей не включают:

- а) совокупность знаний, умений и навыков;
- б) диплом об окончании высших и средних специальных учебных заведений;
- в) опыт профессиональной деятельности.

50. Деятельная профессиональная компетенция субъектов предпринимательства состоит:

- а) в готовности к владению или совладению бизнесом;
- б) из совокупности знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления профессиональных действий.

51. Для формирования деятельной и статусной профессиональных компетенций субъектам предпринимательского бизнеса достаточно:

- а) только личных способностей и предрасположенности;
- б) жизненного опыта и опыта практической работы на фирмах;
- в) получения специального образования;
- г) совокупности перечисленного выше.

52. Понятие предприимчивости характеризует:

- а) ключевую предпринимательскую способность людей;
- б) совокупность разнообразных способностей;
- в) способность к занятию теми или иными видами профессиональной деятельности;
- г) способность людей к осуществлению самостоятельных, на свой страх и риск предпринимательских действий ради извлечения выгоды,

53. Способность к предприимчивому поведению может проявляться в формах:

- а) проицательности;
- б) способности критически относиться к собственным и чужим ошибкам;
- в) новаторства;
- г) инициативности;
- д) трудоголизма;
- е) стандартных представлений о своих задачах;
- ж) склонности к замедленным ситуационным реакциям под воздействием изменения конъюнктуры;
- з) пассионарности.

54. В основе профессионального призвания субъектов предпринимательского бизнеса лежат:

- а) данная от рождения способность к предприимчивому поведению;
- б) навыки профессиональной деятельности, полученные в результате накопленного опыта и практики.

55. Личностные компетенции людей ... их профессиональными компетенциями:

- а) являются;
- б) не являются.

56. Реальным предпринимателем является:

- а) любой предприимчивый человек;
- б) государственный служащий, обладающий способностью к предприимчивому поведению;
- в) человек, конвертирующий собственную предприимчивость в источник предпринимательского дохода.

57. Предприимчивость в профессиональном бизнесе рассматривается как:

- а) дарование людей;
- б) обычная профессиональная компетенция предпринимателей;
- в) ключевая профессиональная компетенция.

58. Конвертация талантов, компетенций, личностных качеств и способностей наемных работников в инструменты собственного бизнеса принципала зависит от:

- а) желания или нежелания самого работника;
- б) предприимчивости принципала как владельца бизнеса в процессе формирования коллектива работников фирмы.

14. Энергетическая мобилизация сотрудников предприимчивыми владельцами бизнеса включает:

- а) вовлечение людей в дело;
- б) наем сотрудников на работу;
- в) расстановку сотрудников по рабочим местам в соответствии со штатным расписанием;
- г) непрерывную демонстрацию предпринимателями своей личной решимости добиться успеха в бизнесе в соответствии со своим деловым предназначением;
- д) подчинение действий сотрудников своей личной решимости добиться успеха в бизнесе.

59. Под профессиональным мотивом следует понимать:

- а) совокупность побуждений людей к тем или иным активным действиям;
- б) выполнение определенных профессиональных функций;
- в) обладание определенными профессиональными компетенциями;
- г) осуществление трудовой деятельности.

60. К предприимчивому поведению людей побуждают мотивы:

- а) экономические;
- б) критические;
- в) социальные;
- г) побудительные;
- д) психологические;
- е) инвестиционные;
- ж) физические;
- з) гуманистические.

61. Ключевыми экономическими мотивами предприимчивого поведения выступают:

- а) мотив окупаемости затрат;
- б) мотив прибыли;
- в) мотив интеллектуальной самореализации;
- г) мотив общественного признания.

62. Мотив окупаемости затрат ориентирует людей на обеспечение:

- а) успеха выживания;
- б) успеха победы;
- в) усиления конкурентных позиций.

63. Мотив прибыли ориентирует людей на обеспечение:

- а) успеха выживания;
- б) успеха победы;
- в) усиления конкурентных позиций.

64. Экономические мотивы предприимчивого поведения внешне выступают как:

- а) имущественные мотивы;
- б) трудовые мотивы;
- в) финансовые мотивы;
- г) социальные мотивы;
- д) физические мотивы.

65. Психологические мотивы предприимчивого поведения отражают потребность людей в:

- а) эффективной самореализации, осознании собственной личности, развитии личностных качеств;
- б) самоутверждении в деловых отношениях, оптимизации межличностных контактов;
- в) публичной презентации личных конкурентных преимуществ и недостатков;
- г) обретении эмоционального комфорта;
- д) достижении успеха в обществе на законных основаниях;
- е) укреплении собственнических полномочий.

66. Физические мотивы предприимчивого поведения отражают потребность людей в:

- а) физически и интеллектуально активном поведении;
- б) физическом и интеллектуальном доминировании;
- в) достижении физического и интеллектуального комфорта;
- г) укреплении собственнических полномочий;
- д) обеспечении себя и своих близких средствами существования.

67. Разграничивают два типа субъектов предпринимательского бизнеса: индивидуальный и:

- а) криминальный;
- б) институциональный;

- в) частный;
- г) групповой.

2.4. Контрольные работы

Контрольная работа №1

1. Понятие, виды и основные формы предпринимательства в здравоохранении.
2. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в здравоохранении.
3. Принципы управления медицинскими коммерческими организациями.
4. Распределение прибыли и убытков в коммерческих медицинских организациях.
5. Имущественная ответственность в коммерческих медицинских организациях.
6. Медицинские производственные кооперативы: принципы деятельности.
7. Государственные и муниципальные унитарные предприятия в сфере здравоохранения.
8. Некоммерческие организации здравоохранения.

Контрольная работа № 2

1. Организация платных медицинских услуг.
2. Нормативно-техническая документация по организации платных медицинских услуг.
3. Немедицинские услуги учреждений здравоохранения как форма предпринимательской деятельности.
4. Медицинские услуги по программам добровольного медицинского страхования.
5. Лицензирование и аккредитация деятельности производителей медицинских услуг.
6. Механизмы формирования цен на платные медицинские услуги.
7. Оптимизация налогообложения платных медицинских услуг.
8. Особенности регламентации предпринимательской деятельности учреждений здравоохранения.

Контрольная работа № 3

1. Этические принципы предпринимательской деятельности в здравоохранении.
2. Культура предпринимательства в здравоохранении.
3. Сущность и содержание организационной культуры в здравоохранении.
4. Эффективное управление рабочим временем.
5. Мотивация и оплата труда в учреждениях здравоохранения
6. Сущность и виды договоров в системе здравоохранения
7. Система партнерских отношений в здравоохранении
8. Формы и виды инновационной деятельности в здравоохранении.

2.5. Бизнес-кейсы, ситуационные задачи

Задача 1

Рассмотрите ситуацию

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась

следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задача 2

Рассмотрите ситуацию

Открытое Акционерное Общество «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите бизнес-решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Бизнес-кейс 1

703 несовершеннолетних предпринимателя

Текст: Российская газета

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

Зверь в клетке

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

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

От Урюпинска до Лангепаса

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

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

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

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

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

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

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

Бизнес - на соломке

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

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

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

Кто-то, как 16-летний Иван из Краснодарского края, - исходя из необходимости. То, чтобы подросток имел свидетельство на предпринимательскую деятельность, они решили с матерью. В последнее время она сильно болеет. Бойтся, что так можно бизнес потерять, а у нее три магазина, кофейня, пятнадцать человек коллектив, несколько сот тысяч рублей в обороте, -

рассказывает Иван. - Поэтому мы подстраховались, - продолжает он. - Я уже два года ей помогаю: надо - еду в налоговую, надо - к поставщикам. За аренду плачу, ревизию могу сделать. Мне это нравится.

Какой спрос с малолеток?

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

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

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

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

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

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

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

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

У меня что, мозгов нет?

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

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

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

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

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

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

компьютерной фирмы. Позавчера подписал крупный договор на реализацию партии видеокассет...

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

Кто там опять пищит?

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

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

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

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

- Я не раз обращалась к губернатору, к депутатам, в органы местной власти, в фонд поддержки предпринимательства помочь в порядке эксперимента попробовать на практике новую норму Закона о регистрации - выделить для нескольких ребят хотя бы пару подвалов под помещение, мини-кредиты до 10-15 тысяч рублей.

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

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

Бизнес-кейс 2

Ростуризм

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

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

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

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

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

В процессе своей деятельности корпорация «Ростуризм» участвовала в многообещающих направлениях развития туризма в Российской Федерации в ряде крупномасштабных проектов и программ, которые проводились под эгидой Администрации президента РФ, министерств и ведомств Российской Федерации, международных общественных организаций.

Бизнес-кейс 3 "Нестле" в России

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

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

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

на рынке. Сегодня, 'Нестле' является лидером российского рынка кофе, рынка шоколадных изделий, рынка продуктов детского питания и рынка мороженого.

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

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

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

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

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

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

завтраков в Перми. Компания "Нестле Пурина ПетКер" наладила в России упаковочное производство кормов для домашних животных.

В июле 2002 года "Нестле Уотерс" приобрела хорошо известную в России торговую марку "Святой источник" с производством в г. Кострома, а уже в феврале 2003 года - компанию "Чистая Вода", ведущего поставщика бутилированной воды на дом и в офисы в России.

Стратегия 'Нестле' направлена не только на укрепление и модернизацию производственных инфраструктур фабрик и внедрение новых технологий в производство. Компания также стремится быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами. Кроме того, 'Нестле' вкладывает большие средства в обучение и повышение квалификации сотрудников, передавая им международный опыт компании и научно-технические знания. Общий объем инвестиций Общие инвестиции 'Нестле' в производство и развитие дистрибьюторской сети в России на 31 декабря 2002 г. составили более 240 миллионов долларов США. Количество сотрудников Общее число постоянных сотрудников компании в России - около 5500 человек.

21.05.2004 в отеле «Метрополь» в торжественной обстановке состоялась церемония вручения Награды Альфа-Банка и Института Лаудера Школы Бизнеса Уортон (США) «За заслуги в области иностранных инвестиций в России — 2004» компании Нестле (Nestlé). Награду Петр Авен, Президент Альфа-Банка, вручил Ларсу Олофссону (Lars Olofsson), исполнительному вице-президенту Нестле (Nestlé S.A.).

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

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

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

Бизнес-кейс 4

Преимущества и недостатки российских оффшоров.

Александр Умнов

Российские и зарубежные оффшоры: что лучше?

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

Строго говоря, такие компании не являются оффшорными. С точки зрения закона они ведут свою деятельность наравне с другими юридическими лицами. Просто в отличие от

последних льготные компании освобождены от уплаты местных налогов. Что же касается классических зарубежных оф-фшоров, то фирмы, зарегистрированные в таких юрисдикциях, как Остров Мэн, Гибралтар, Панама и т.д., не платят вообще никаких налогов. Однако и в СМИ, и среди предпринимателей прочно закрепилось такое понятие, как «российский оффшор». Поэтому в данной статье мы будем условно называть низконалоговые российские компании оффшорными.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Когда нужен российский оффшор

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

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

Преимущества льготных компаний перед обычными

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как хранятся секреты оффшора

Обычно центр управления и контроля оффшорной компании находится за пределами высоконалоговых российских регионов. А для ее функционирования достаточно наличия формальных атрибутов — владельцев, директоров, устава, банковского счета, комплекта регистрационных документов. По адресу, указанному в документах о регистрации как местонахождение низконалоговой фирмы, ее офиса, как правило, нет. Но этот адрес обслуживают специализированные агентства, которые по договору оказывают секретарские услуги и принимают почту, пересылая ее затем владельцам компании. По законодательству низконалоговых регионов, компания–инвестор фактически может работать где угодно вне территории этой зоны. Отчетность в ИМНС сдается через секретарскую фирму. При этом представители ИМНС даже могут и не знать о реальном местоположении инвестора. Если, конечно, сам инвестор им об этом не скажет.

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

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

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

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

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

Основные источники информации о льготной компании

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

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

Банки, в которых открыты счета оффшорной компании. Поэтому в работе с банками многие предпочитают использовать систему «банк–клиент». В этом случае направлять в банк представителя фирмы не требуется, а значит, локализуются возможные источники получения информации об оффшорной компании и ее представителях. Кроме того, банк может стать поставщиком данных об отправителях и получателях денежных средств со счета льготной фирмы, а также о характере ее хозяйственной деятельности (достаточно заглянуть в графу «основание платежа», в экземпляры внешнеэкономических контрактов и т.д.). Конечно, вся эта информация не раскрывает реального местонахождения оффшорной компании (а значит, и места ее деятельности), однако позволяет выйти на контрагентов.

Когда низконалоговая компания пользуется банковским счетом в другом регионе, может возникнуть следующая проблема. Банк, обслуживающий ее по системе «банк–клиент», принимая поручения на перевод денежных средств, пересылая выписки по счетам и т.д., иногда фиксирует IP-адрес компьютера и расположение его сегмента, а также номер телефона, с которого идет управление банковским счетом по модему. И хотя такие действия маловероятны,

в принципе есть шанс, что данным способом налоговикам удастся раскрыть местонахождение лица (или его рабочего места), управляющего банковским счетом.

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

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

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

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

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

Трансфертное ценообразование в налоговых схемах

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

Например, московская фирма занимается посреднической деятельностью: приобретает товар у российского завода–производителя (или импортирует) и перепродает потребителям. Здесь еще нет трансфертных цен, а налогообложение максимально. Собственник компании, проанализировав возможные варианты минимизации налогов, решает использовать для формирования трансфертных цен российские низконалоговые предприятия (кстати, что касается иностранных оффшоров, то во внешнеэкономических сделках схема выглядит аналогично). Для этого он регистрирует, скажем, в калмыцкой зоне экономического благоприятствования льготную компанию, привлекая в качестве учредителя и директора некое номинальное лицо. Так удастся частично скрыть связь с московской компанией, ее собственниками и руководителями. В этом случае льготная фирма предстанет перед контролирующими органами в качестве независимого контрагента, т.е. лица, не аффилированного с московской компанией. Затем низконалоговое предприятие по договорам с производителями (импортерами) закупает товар по цене, которую условно можно назвать «себестоимость плюс один рубль». На этот товар оно «накручивает» максимальную наценку и продает московской компании. Последняя перепродает товар потребителям с минимальной наценкой. В итоге в отчетности московской компании — мизерная прибыль, а вся разница оседает на счетах льготной фирмы и облагается налогами по пониженным ставкам, либо в связи с особенностями калмыцкого налогового контроля в упрощенном порядке используется фактическим владельцем льготной фирмы в иных финансовых схемах.

Практикуется и обратная схема, когда посредник участвует в закупках сырья, материалов, оборудования и т.д. Приобретая товар по рыночной (или даже заниженной) цене, посредник

затем перепродает его заводу–производителю с максимальной наценкой. Результат тот же: вся прибыль — у посредника, налоговые платежи промышленного предприятия за счет завышенной себестоимости оказываются минимальны.

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

Бизнес-кейс 5 Петросоюз

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

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

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

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

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

Бизнес-кейс 6 Малый бизнес

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

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

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

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

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

Другим фактором, определяющим политику поддержки МСП в ЕС, стала Европейская хартия для малых предприятий. В этом документе главы государств и правительств, так же, как и Европейская Комиссия, признают большой потенциал малых предприятий, особенно когда речь идет о предоставлении новых услуг, создании новых рабочих мест и усилении социально-экономического развития регионов. Они также подчеркивают важность развития духа предпринимательства и создания благоприятных условий для повторных попыток создания собственного дела даже в случае прежних неудач. Признается важность таких ценностей, как профессионализм, надежность и гибкость в новых экономических условиях.

Таким образом, основой регулирования и содействия развитию мелкого и среднего предпринимательства стало создание для него режима наибольшего благоприятствования; содержанием — создание государственными структурами экономических и правовых условий и стимулов его успешного развития, а также вложения в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях; целью системы регулирования и оказания содействия развитию малого и среднего предпринимательства в ЕС является сбалансирование интересов государства и бизнеса.

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

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

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

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

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

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

Государство занимается совершенствованием налогового законодательства. Готовится предложение, которое касается расширения состава расходов, которые учитываются при уменьшении налоговой базы при уплате налога по упрощенной системе. В частности, туда предполагается включить расходы на обязательную сертификацию, расходы на проведение обязательной оценки объектов, платежи за предоставление информации о зарегистрированных правах, расходы на изготовление документов.

Бизнес-кейс 7

«Бутики Христовара»

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России.

Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали» его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Бизнес-кейс 8

«Рабочий день генерального директора фирмы»

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда - отвлекали текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он

хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам". По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% - у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70% общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

• решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм?-задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если так организован у меня мой труд, то надо заняться планированием своей работы".

Бизнес-кейс 9

«Управленческая команда в компании»

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, что увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении, семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и pošлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилера обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена: (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес — это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все — на Бориса)

Бизнес-кейс 10

«Подбор кандидатов на замещение освобождающейся должности»

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы - Русакова, а также - кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность.

1. Петров - возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование,- служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 1991 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако, решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: "Семь раз отмерь, один раз отрежь". С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен, Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов - главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов - очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне - всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков - специалист другой службы. Возраст - 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов - 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

2.6. МОДУЛЬНОЕ РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

При разработке бизнес-плана ЛПУ необходимы:

- учет специфики рыночной экономики, требований экономических законов: спроса и предложения, конкуренции, закона стоимости, средней прибыли и др.
- использование маркетинга для исследования проблем и условий продвижения различных видов лечебно-профилактических и оздоровительных услуг к потребителям;
- расчет перспективности (экономической и финансовой целесообразности) будущих инвестиций в развитие объекта здравоохранения.

Бизнес-план – документ перспективный: составлять его рекомендуется на 3-5 лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке, а при возможности даже в помесечном разрезе. И только, начиная с третьего года, можно ограничиться годовыми показателями.

Организация работ при разработке бизнес-плана:

Первый этап – краткое обсуждение вопросов, связанных с началом работ и организацией их проведения. Заполняются бизнес-карты:

№1 "Общеорганизационные вопросы".

№2 "Определение видов производственно-коммерческой деятельности"

Второй этап – планирование;

- а) оценка ситуации, выбор цели, стратегий и принципов деятельности, оценка риска;
- б) производство, организация, совершенствование услуг и их реализация.

Задачи планирования:

Создание стратегии обновления материально-технической базы здравоохранения:

- рациональное использование трудового потенциала за счет его структурной перестройки, взаимозаменяемости;
- внедрение механизма оплаты труда в соответствии с вкладом каждого работника в конечные результаты деятельности ЛПУ;
- активизация валеодемографических факторов в системе управления отраслью.

Методы планирования: аналитический, балансовый, нормативный, нормативный, экономико-математический, статистический, программно-целевой.

Виды нормативов: нормативы времени, труда, материальных затрат, штатные нормативы, нормативы организации учреждений здравоохранения, нормативы амбулаторно-поликлинической и стационарной помощи и др.

Показатели планов: санитарно-статистические, технико-экономические, организационно-экономические, финансовые.

Смета лечебного учреждения: планируются основные статьи сметы.

Заполняются бизнес-карты:

№3 "Основные сведения о сфере деятельности"

№4 "Сбор информации"

№5 "Определение группы клиентов"

№6 "Прогнозы потенциального спроса"

№7 "Поведение клиента при торговой сделке"

№8 "Характеристика конкурентов"

№9 "Развитие конкуренции"

№10 "Сфера деятельности медучреждения в соответствующем году"

№11 "Ведущие возможности и трудности"

№12 "Задачи учреждения через 5 лет"

№13 "Стратегия учреждения"

№14 "Определение задач по сбыту"

№15 "Характеристика рынка"

№16 "План по сбыту"

№17 "Характеристика направлений по совершенствованию"

№18 "План по совершенствованию"

№19 "Характеристика производства (технологии предоставления медицинских услуг)"

№20 "План по производству"

№21 "Характеристика организации учреждения и его руководства"

№22 "План по совершенствованию организации учреждения"

№23 "Характеристика экономики мед. учреждения"

№24 "План медицинского учреждения по экономике"

№25 "Коммерческая идея"

№26 "Свободная бизнес карта"

На втором этапе основное внимание уделяется анализу современного состояния и перспектив развития медицинского учреждения. Этот процесс занимает довольно длительное время. Для его успешного проведения следует систематически обновлять бизнес-карты № 3-26 и использовать их при составлении и реализации текущих планов.

Общие рекомендации по использованию рабочих карт:

1) в рабочих картах много вопросов. Они служат не только для того, чтобы как можно полнее составить картину современной действительности лечебного учреждения, но и для определения

новых видов деятельности при оказании лечебной помощи населению;

2) не все вопросы могут быть применены конкретно к Вашему учреждению. Их можно изменить в соответствии с профилем его деятельности и современным состоянием отрасли;

3) не существует какой-либо единой схемы для процесса планирования. Если у Вашего предприятия есть своя модель для составления бизнес-плана, можете с одинаковым успехом использовать ее, хотя и предлагаемые рабочие карты стоит изучить на тот случай, если они помогут Вам найти новый угол зрения.

Весь процесс планирования следует осуществлять согласно следующей организационной модели:

1. Анализ медицинского учреждения:

а) сильные и слабые стороны, проблемы;

б) сбыт, услуги, совершенствование услуг, производство, штат, организационные структуры, экономика.

Для проведения анализа используются рабочие карты №№ 13, 15, 17, 19, 21 и 23.

2. Анализ окружения (внешней среды):

а) отправная точка положения на рынке мед услуг: клиенты, конкуренция, угрозы и т.п.;

б) возможности развития отрасли и учреждения.

При данном анализе используются рабочие карты №№ 3-11.

3. Выбор главных задач медицинского учреждения в условиях рынка. Применяются рабочие карты №№ 12, 25, 26.

4. Выбор стратегии. Используются рабочие карты № 13, 25, 26.

5. Планы развития: сбыт, совершенствование услуг, производство, штат, организация структуры учреждения, экономика. Здесь применяются рабочие карты №№ 14, 16, 18, 20, 22, 24.

Третий этап – составление письменного бизнес-плана.

Когда детально изучены все вопросы развития предприятия медицинского учреждения и его подразделений, можно приступить непосредственно к написанию бизнес-плана, в котором соединяются в единое целое рассмотренные идеи.

Структура бизнес-плана учреждения в разрезе формирующих его разделов выглядит следующим образом:

Бизнес-план медицинского учреждения

1. Возможности лечебного учреждения (резюме).

2. Виды оздоровительных услуг (товаров).

3. Рынки сбыта оздоровительных услуг (товаров).

4. Конкуренция на рынках сбыта.

5. План маркетинга.

6. План производства.

7. Организационный план.

8. Правовое обеспечение деятельности лечебного учреждения.

9. Оценка риска и страхование.

10. Финансовый план.

11. Стратегии финансирования.

Таблица 2

Структурный анализ бизнес-плана

Название раздела	Характеристика информации
------------------	---------------------------

<i>Резюме</i>	Основные цели ЛПУ, стратегии, состав конкретных мероприятий в рамках стратегии, определение спектра услуг и планируемых конечных результатов деятельности.
<i>Виды товаров (услуг)</i>	Описание товаров (услуг), оценка спроса на них, ценовая политика организации.
<i>Рынки сбыта</i>	Оценка рынков, их сегментация, выявление емкости, определение факторов влияющих на спрос в каждом сегменте, перспективы изменения потребностей, оценка потенциального и реального объема продаж.
<i>Конкуренция на рынке</i>	Наличие конкурентов, анализ их продукции и финансового положения, определение сильных и слабых сторон конкурентов, разработка вопросов имиджа организации и т.д.
<i>План маркетинга</i>	Цели и стратегии маркетинга, вопросы стимулирования продаж, реклама, ценообразование, формирование общественного мнения.
<i>План деятельности</i>	Все вопросы, связанные с техникой и технологией реализации поставленных перед ЛПУ целей.
<i>Организационный план</i>	Организационная структура ЛПУ, оценка кадрового потенциала, рационализация персонала организации, определение кадровой политики.
<i>Правовое обеспечение деятельности организации</i>	Юридические реквизиты организации, соответствие целей и задач ЛПУ существующей нормативно-правовой базе.
<i>Оценка риска и страхование</i>	Перечень возможных рисков и ожидаемый ущерб от этого, меры по нейтрализации рисков, разработка программы страхования от рисков
<i>Финансовый план</i>	Планы доходов и расходов, движения денежных средств, балансовые отчеты.
<i>Стратегия финансирования</i>	Количество и источники получения необходимых для решения поставленных задач средств, определение степени доходности на вложенные средства

Если у медицинского учреждения (фирмы) имеется долгосрочный план по стратегии, то при составлении бизнес-плана можно из 2-го этапа опустить некоторые аналитические вопросы и приступить к непосредственному написанию бизнес-плана. Но как показывает практика, без тщательной подготовительной работы план получается поверхностным.

Четвертый этап – оценка бизнес-плана, возврат его на доработку и переработку.

После того, как готова первая версия плана, его подвергают критическому анализу. Пытаются выявить слабые места плана, ищут наилучшие способы оказания медицинских услуг и определяются факторы риска. Таким образом, план заранее изучается на случай будущих сложностей и непредвиденных ситуаций при его реализации.

Бизнес-планирование, завершается анализом стратегии финансирования, источников получения необходимых ресурсов (их объем, формы поступления), а также расчетом показателей эффективности вложенных средств.

Рекомендации по содержанию бизнес-плана.

В первом разделе необходимо осветить следующие моменты:

1. Основные цели учреждения (фирмы), т.е. конкретные достижения, к которым оно стремится. В качестве таких целей могут быть названы:

- ✓ увеличение объемов оказания услуг;
- ✓ получение чистой прибыли в необходимом размере;
- ✓ увеличение доли фирмы на существующем рынке и др.

2. Основные стратегии медицинского учреждения (фирмы), разработанные для достижения

этих целей.

3. Состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках определенной стратегии.

4. Чем будет заниматься фирма в планируемый период?

5. Какие средства необходимы для этого и где их планируется получить?

6. Чем предлагаемые услуги лучше подобных услуг конкурентов и почему потребители захотят воспользоваться именно этими услугами?

7. Какие объемы предоставления услуг (товаров) прогнозируются в ближайшие годы?

8. Какова ожидаемая выручка от их продаж?

9. Каковы планируемые затраты на их производство?

10. Какая ожидается чистая прибыль?

11. Каков уровень прибыльности инвестиций в это дело?

12. По истечении какого срока заемные средства могут быть гарантированно возвращены.

13. Характерные условия работы медицинского учреждения (фирмы).

14. Данные о создании и регистрации медицинского учреждения (фирмы).

15. Контактные телефоны руководства учреждения.

Объем первого раздела не должен превышать нескольких страниц. Его текст должен быть понятен и обычному человеку – предельная простота и лаконичность изложения. Минимум специальных терминов, этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам.

Во втором разделе необходимо дать описание всех существующих и предлагаемых новых оздоровительных услуг, ответив на следующие вопросы:

1. Какие услуги предлагаются медицинским учреждением? Опишите их.

2. Название услуги (товара).

3. Какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворить предлагаемые услуги (товары)?

4. Регулярно ли покупаются услуги?

5. Насколько изменчив спрос на данные услуги?

6. Дорогие ли это услуги или нет?

7. Насколько данные услуги (товары) отвечают требованиям законодательства?

8. Как долго эти услуги (товары) будут оставаться на рынке?

9. На каких рынках и каким образом они продаются?

10. Какие типы рынков используются данным медицинским учреждением?

11. Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать медицинское учреждение, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?

12. Что влияет на спрос на данные услуги в каждом из этих сегментов?

13. Как предлагается реагировать на эти изменения?

14. Каким образом проводится изучение потребностей и спроса и др.?

Помимо этого, необходимо также провести тщательный анализ производственно-экономического профиля основных конкурентов и рыночной стратегии. Он должен включать ответы на следующие вопросы:

- цели и стратегии маркетинга;

- ценообразование;

- схема распространения медицинских услуг (товаров);

- методы стимулирования продаж;

- организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама;

- формирование общественного мнения о данном медицинском учреждении и его медицинских услугах (товарах).

В третьем разделе характеризуются основные цели на период действия бизнес-плана или на пятилетний срок. Он должен дать четкую картину о том:

1. Какое медицинское учреждение создается или уже функционирует?

2. Какой будет рентабельность через пять лет?
3. Каким будет в это время положение на рынке?
4. Какие задачи можно поставить в отношении новых клиентов и рынков сбыта?
5. Какие задачи ставятся по совершенствованию услуг перед организацией штатом и научно-методическим процессом в данном лечебном учреждении?

В **четвертом разделе** раскрывается стратегия, которая дает представление о том, посредством каких мероприятий можно достичь поставленных целей. Здесь должны быть ответы на такие вопросы, как:

1. Каковы объекты сбыта? Как происходит сбыт среди новых клиентов?
2. Какие клиенты, группы клиентов и какие услуги (товары) являются жизненно важными для медицинского учреждения (фирмы)?
3. Какие методы являются основными при сбыте?
4. Какие преимущества конкуренции целесообразно развивать в различных видах деятельности?
5. Какие методы являются самыми основными?
6. На что направлены ресурсы?
7. Как ведут себя конкуренты? Какие угрозы и возможности видятся в будущем? Как на них нужно реагировать?
8. За счет чего происходит развитие, расширение оздоровительного учреждения? Какую роль при этом играют доходы, прибыль, отдельные источники финансирования?

Пятый раздел посвящен планированию сбыта. Его подготовка и написание невозможны без маркетинговых исследований рынка, конкурентной борьбы, ценообразования, информации.

План совершенствования медицинских услуг (**шестой раздел**) дает представление о том, как медицинское учреждение обновляет ассортимент услуг в соответствии с ростом требований рынка. В данном разделе бизнес-плана необходимо наметить конкретные мероприятия по совершенствованию услуг. Они должны включать ответы на следующие вопросы:

1. Как осуществляется организация работ по совершенствованию услуг?
2. Современное положение услуги с точки зрения ее "жизненного цикла".
3. Настоящие и будущие проекты по совершенствованию услуг.
4. Каковы средства защиты услуг-товаров?

План по производству (**седьмой раздел**) характеризует производственные мощности лечебного учреждения, технический уровень медицинского оборудования, инвентаря, перспективы улучшения материально-технической базы. Кроме того, следует ответить на такие вопросы, как:

1. Существуют ли в данном учреждении оригинальные методики предоставления услуг-товаров, как они влияют на достижение медицинской, социальной и экономической эффективности?
2. Какие существуют проблемы при оказании медицинских услуг? Какие предлагаются пути их решения?
3. Какую часть предполагаемых услуг можно предоставить за счет развития самого медицинского учреждения, а какую часть за счет дополнительного инвестирования?

В качестве приложения целесообразно изложить мероприятия по развитию процесса предоставления услуг и инвестициям в более подробной форме.

В **восьмом разделе** о руководстве медицинским учреждением (фирмой) отражаются вопросы:

- юридического и экономического статуса с точки зрения форм собственности и возможных изменений в силу проведения разгосударствления объектов здравоохранения и санаторно-курортной сферы, их приватизации;
 - организационной структуры учреждений, системы общественного разделения труда в них;
 - компетентности руководителей, их профессиональных и организаторских способностей;
 - совершенствования организационной структуры и укрепления штата;
- привлечения специалистов, со стороны и др.

Задача **девятого раздела** бизнес-плана – показать будущим инвесторам или кредиторам возможные риски на пути реализации проекта и основных методах защиты от их влияния. При написании этого раздела необходимо осветить следующие основные моменты:

1. Привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого.

2. Охарактеризовать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков.

3. Представить программу страхования от рисков.

Финансовый план (**десятый раздел**) представляет собой совокупность разработанных следующих планово-отчетных документов:

I. Оперативный план (отчет).

II. План (отчет) доходов и расходов.

III. План (отчет) движения денежных средств.

IV. Балансовый отчет (план).

В соответствии с приведенными наименованиями документов они носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности учреждения (фирмы) на обусловленный период времени. Отчет составляется за прошедший период времени.

В **одиннадцатом разделе** определяется профиль финансирования, т.е. основные источники финансовых ресурсов и их соотношение.

Оценка уровня разработки бизнес-плана.

Протестировать содержание и читаемость бизнес-плана можно с помощью ответов на следующие вопросы, представленные в рабочей карте №27.

1. Можно ли с помощью бизнес-плана получить четкое представление о деятельности оздоровительного учреждения и его услугах?

2. Дана ли четкая картина об изменениях, происходящих во внутренней и внешней среде данного учреждения?

3. Конкуренция.

4. Очевидны ли задачи медицинского учреждения, к чему оно стремится?

5. Является ли основная стратегия действенной?

6. Являются ли практические мероприятия правильными и достаточными для достижения целей?

7. Рынок.

8. Совершенствование оздоровительных услуг (товаров).

9. Совершенствование методики, технологии их предоставления.

10. Организационная структура, штат.

11. Экономические показатели.

12. Существуют ли предпосылки для роста рентабельности, для повышения медицинской, социальной и экономической эффективности?

13. Остался ли какой-нибудь фактор риска без внимания?

14. Когда можно ожидать возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода? Какова его величина?

Бизнес-план начинается титульным листом. В заглавии должно быть указано наименование учреждения, адрес, характер плана (план по созданию акционерного общества, проект развития существующего учреждения и т.д.), составитель плана и общие сведения. Обычно бизнес-план по объему довольно обширный, поэтому для удобства рекомендуется пронумеровать страницы, составить перечень разделов и поместить его на суперобложку с постраничным указателем.

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ РУБЕЖНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ

Итоговый контроль по дисциплине осуществляется проведением экзамена

Вопросы к экзамену по дисциплине «Предпринимательство в здравоохранении»

1. Предпринимательская деятельность и предпринимательские отношения.
2. Источники правового регулирования предпринимательских отношений и правовой статус предпринимателя.
3. Защита прав и интересов предпринимателей в РФ.
4. Организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности в здравоохранении.
5. Система продвижения медицинских услуг. Маркетинговая деятельность ЛПУ.
6. Рекламная деятельность в здравоохранении.
7. История становления и развития рынка страхования в Российской Федерации.
8. Экономический анализ ЛПУ: методы и приемы
9. Этика современного предпринимателя.
10. Построение налоговой системы рыночной экономики России.
11. Ответственность предпринимателя в сфере здравоохранения.
12. Мотивы и функции предпринимательского риска.
13. Конкурентная среда на товарных рынках и государственное антимонопольное регулирование.
14. Особенности рынка медицинских услуг.
15. Конкуренция на рынке медицинских услуг.
16. Договор как основа коммерческих обязательств.
17. Формы государственной поддержки малого бизнеса.
18. Виды и формы кредитования малого предпринимательства.
19. Способы продвижения товаров и услуг на рынок.
20. Формирование имущественной основы предпринимательской деятельности.
21. Особенности регламентации предпринимательской деятельности учреждений здравоохранения.
22. Государственная поддержка малого предпринимательства в сфере здравоохранения.
23. Лицензирование и аккредитация деятельности производителей медицинских услуг.
24. Роль менеджмента в развитии предпринимательской деятельности в здравоохранении.
25. Виды цен в рыночной экономике.
26. Механизмы формирования цен на платные медицинские услуги.
27. Налоговое регулирование в здравоохранении.
28. Оптимизация налогообложения платных медицинских услуг.
29. Источники финансирования здравоохранения.

30. Виды страховых рисков.
31. Страхование в предпринимательской деятельности.
32. Бизнес-план учреждения здравоохранения.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ И РУБЕЖНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Применяется накопительная модель. В конце семестра все полученные баллы суммируются и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91 -100 баллов; «хорошо» - 76 -90 баллов; «удовлетворительно» - 61 – 75 баллов. Дисциплина заканчивается экзаменом. Итоговая оценка рассчитывается по формуле:

$$Рд = (Рдс + Рэ) / 2,$$

где: Рдс – сумма баллов по результатам текущей и промежуточной аттестации в семестре.
Положительный результат в амплитуде от 61 до 100;

Рэ – балл, полученный за ответ на экзамене. Положительный результат в амплитуде от 61 до 100.

Если студент получает на экзамене неудовлетворительную оценку, то рейтинг по дисциплине в семестре равен: $Рд = Рэ$. Баллы при повторной сдаче экзамена от 61 до 75 независимо от оценки.

Руководитель направления подготовки
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева