

# **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**

## **СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ И СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**ЧАСТЬ 1**

**НАУКА-ЮНИПРЕСС**  
**2019**

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (МГГЭУ)

## **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ:**

**сборник практических и ситуационных задач**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**ЧАСТЬ 1**

*Общая редакция:*

*Репкина О.Б.*

Воронеж

2019

УДК 33.338  
ББК 65.012.5  
У67

**Рецензенты:**

д.э.н., профессор ВАК РФ, зав. кафедрой «Финансы, кредит  
и страхование» Российской академии предпринимательства

**Русавская А. В.;**

д.э.н., профессор ВАК РФ, зав. кафедрой «Финансы,  
бухгалтерский учет и налогообложение» Московского  
государственного гуманитарно-экономического университета

**Нестеренко Ю. Н.**

**Авторы учебного пособия:**

**Дегтева Л.В., Репкина О.Б., Аллахвердиева Л.М.,  
Литвиненко И.Л., Михайлова Н.А., Синельникова Е.А.**

**Управление малым бизнесом:** сборник практических и ситуационных задач / Под общей ред. Репкиной О.Б. – Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2019. – 92 с.

ISBN 978-5-4292-0174-0

Учебное пособие подготовлено согласно требованию федерального государственного образовательного стандарта направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Предназначено для бакалавров высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профиль подготовки «Управление малым бизнесом».

УДК 33.338  
ББК 65.012.5

ISBN 978-5-4292-0174-0



© Коллектив авторов, 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебном пособии представлен практический материал и ситуационные задачи по управлению малым бизнесом, по таким направлениям как проблемы организации малого бизнеса, особенности планирования и прогнозирования его деятельности, различные подходы к оценке малого бизнеса, специфика формирования корпоративной социальной ответственности, предпочтительные стратегии развития малого бизнеса и подходы к их формированию, управление человеческими ресурсами, особенности построения организационных структур малого предприятия.

Исходя из того, что целью обучения является формирование у студентов комплексного и научного представления об организации и ведению деятельности малого предприятия, а также о современных методах и подходах к управлению ими, в данном учебном пособии представлены варианты и примеры решения практических и ситуационных задач, направленных на формирование у студентов необходимых компетенций, которые могут быть использованы ими в процессе обучения.

Решение практических задач необходимо будущим специалистам для приобретения опыта распознавания ситуаций, наработанных практикой принятия решений на малых предприятиях, поиска необходимой информации по тем или иным проблемам деятельности малых предприятий в современных условиях хозяйствования, поиска релевантной информации по тем проблемам, по которым предстоит принять решение, а также выявления и выбора возможных альтернатив, а, в конечном итоге, принятия по ним конкретных решений. Все это должно способствовать формированию у студентов необходимых компетенций, предусмотренных ФГОС.

Настоящее учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов и закрепления полученных знаний.

Для решения практических задач студентам предлагаются некоторые рекомендации по анализу заданий-ситуаций.

Во-первых, прежде чем приступать к заданию, следует проанализировать ситуацию и учесть следующие моменты:

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем сущность, что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы - основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

4. Зафиксируйте все факты, касающиеся проблемы, так как не все факты могут быть прямо связаны с ней.

5. Сформулируйте критерии для проверки правильности предложенного решения.

6. Найти альтернативные варианты решения проблемы.

7. Разработать перечень практических мероприятий по реализации решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Во-вторых, необходимо понять, какие вопросы должен задать себе каждый студент при анализе кейса. Эти вопросы могут быть следующими:

1. Внимательно ли прочитана информация или лишь просмотрена?

2. Учтены ли все относящиеся к делу факты?

3. Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

4. Не принимается ли чужое мнение за свое?

5. Есть ли возможность доказать невозможность каких-либо фактов?

6. Не слишком ли обобщается материал?

7. Не слишком ли много уделяется внимания какому-либо факту при принятии решения?

Материал учебного пособия сформирован в соответствии с дисциплинами профиля подготовки «Управление малым бизнесом» и обеспечивает обучающихся необходимой информацией, как в

процессе обучения, так и при подготовке к экзаменам и итоговой аттестации.

Приобретение навыков в решении данных практических задач должно способствовать формированию у обучающихся необходимых компетенций, предусмотренных основной образовательной программой направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Предназначено для бакалавров высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профиль подготовки «Управление малым бизнесом».

**Раздел 1**  
**СОЗДАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Задание 1.1**

По материалу, представленному ниже, проанализировать порядок регистрации малого предприятия и составить таблицу сравнений выполняемых действий при регистрации малых предприятий.

Таблица 1.1 – Порядок регистрации малого предприятия

Требуемое действие	Порядок выполнения
Регистрация индивидуального предприятия	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Выбрать определенный вид деятельности.</li><li>2. Убедиться в финансовой и материальной возможности обеспечения деятельности.</li><li>3. Оплатить регистрационный сбор.</li><li>4. Подать заявление в регистрационный орган.</li><li>5. Получить свидетельство о регистрации.</li><li>6. Пройти регистрацию в налоговом органе.</li></ol>
Регистрация коммерческой организации и получение временного свидетельства	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сформировать состав учредителей.</li><li>2. Подготовить проекты учредительных документов.</li><li>3. Провести учредительное собрание с утверждением учредительных документов и избранием органов юридического лица.</li><li>4. Внести вклады в уставной (складочный) капитал в требуемой по закону доле его размера.</li><li>5. Подать документы в регистрационный орган.</li><li>6. Получить временное свидетельство о государственной регистрации юридического лица.</li></ol>

- Регистрация коммерческой организации с получением постоянного свидетельства
1. Снять копии с временного свидетельства и учредительных документов.
  2. Пройти регистрацию в налоговом органе.
  3. Изготовить круглую печать и угловой штамп.
  4. Открыть расчетный счет в банке.
  5. Пройти регистрацию в пенсионном фонде.
  6. Представить справки о выполнении предписаний по перечисленным операциям в регистрационный орган.
  7. Получить постоянное свидетельство о государственной регистрации юридического лица.
  8. Внести дополнения и изменения в учредительные документы при получении от регистрационного органа уведомления о такой необходимости.

### **Задание 1.2**

Составить перечень преимуществ и недостатков (таблица 1.2) работы «на себя» (малое предприятие), работы на государственном предприятии, на частном предприятии в качестве наемного работника.

Таблица 1.2 –Сравнительная таблица

Преимущества	Недостатки
<i>Работа «на себя» (малое предприятие)</i>	

*Работа на государственном предприятии*

*Работа на частном предприятии в качестве наемного работника*



### Задание 1.3

В организации есть руководитель отдела, у которого в подчинении несколько руководителей групп; в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года он работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

- планировать работу отдела;
- организовывать процесс работы;
- контролировать процесс выполнения поставленных задач;
- выдвигать новые идеи по работе отдела;
- встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
- общаться с клиентами по телефону;
- лично выезжать на встречи с клиентами;
- распределять клиентов среди руководителей групп;
- проводить совещания с руководителями групп;
- участвовать в совещаниях групп;
- участвовать в совещаниях отделов;
- участвовать в других совещаниях;
- проводить обучение линейных сотрудников;
- общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
- интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;

-готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

#### *Вопросы:*

1. Какую модель управления персоналом стоит использовать в данном случае?
2. Как оптимизировать работу руководителя отдела и руководителей групп?
3. Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна?

#### **Задание 1.4**

На основании имеющихся данных спроектировать структуру управления, наиболее подходящую для представленной ниже организации.

##### 1. Акционерное общество «Экосистемы».

Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство приборов гражданского назначения. Производимая продукция: микроскопы, медицинские оптические приборы для диагностики, фотоаппараты. Акционерное общество имеет три производственные площадки, расположенные в различных точках города.

Функции, реализацию которых должна обеспечивать структура управления:

1. Маркетинговый анализ рынка.
2. Научно-техническая подготовка производства (научная, конструкторская, технологическая).
3. Производство продукции.
4. Реализация продукции.
5. Управление персоналом.
6. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
7. Управление корпоративным имуществом.

8. Управление информационными технологиями и обеспечение информационной безопасности.

Предприятие работает в условиях жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний. Рынок характеризуется высокой скоростью изменений, внедрения инноваций. Средний жизненный цикл продукции до момента морального устаревания составляет 1,2 года.

## 2. Общество с ограниченной ответственностью «М-NET».

Основные направления деятельности: разработка и внедрение программного обеспечения в сфере управления предприятиями (программы бухгалтерского учета, в том числе по системе международной финансовой отчетности, управления персоналом, управление производством и т.п.). Производимая продукция: пакеты программ для предприятий всех сфер деятельности. Весь персонал размещается в офисе, арендуемом фирмой в бизнес-центре. Численность персонала – 23 человека.

Основные задачи структуры управления:

1. Производство (разработка) программного обеспечения.
2. Внедрение программного обеспечения на фирмах–заказчиках.
3. Послепродажное обслуживание потребителей (мониторинг функционирования информационной системы, внесение модификаций, консультирование клиентов и др.)
4. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
5. Управление персоналом.
6. Маркетинг.

Отличительная черта организации в том, что ее продукция является результатом интеллектуальной деятельности. Фирма работает в условиях жесткой конкуренции со стороны как зарубежных, так и отечественных организаций.

### *Задание:*

С учетом исходных данных спроектировать структуру управления для рассматриваемых организаций. Результаты должны быть представлены в виде схемы структуры управления организации.

При выполнении задачи учесть, что необходимо сформировать состав подразделений и должностей, исходя из специфики организации и рыночных условий. Во главе любой организации стоит генеральный директор. Для упрощения задачи влияние собственников фирм (собрание учредителей, акционеров и др.) при проектировании структуры управления не учитываются.

### **Задание 1.5**

Московская компания, работающая в сфере услуг, сектор B2B, более 10 лет в достаточно узком сегменте.

В течение последних 3 лет объемы текущей деятельности стали демонстрировать тенденцию к снижению, предположительно из-за роста конкуренции. Было запущено несколько новых направлений, однако, ни одно из них не достигло существенного успеха. В качестве возможной причины была названа недостаточная компетентность принятых на проектную работу менеджеров.

Руководитель компании обратился с запросом на выяснение причин снижения объемов текущей деятельности, отсутствия положительной динамики в реализации проектов и поиск перспективных направлений развития.

### *Задание:*

Провести общую диагностику для определения факторов, препятствующих дальнейшему росту бизнеса и разработать программу социального развития организации.

### **Литература**

1. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ. — // URL: <http://www.consultant.ru/>

2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) "Об акционерных обществах". — // URL: <http://www.consultant.ru/>

3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью". — // URL: <http://www.consultant.ru/>

4. Указ Президента РФ от 04.04.1996 N 491 (ред. от 06.01.1999) "О первоочередных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации". — // URL: <http://www.consultant.ru/>

5. Малый бизнес : учеб. пособие / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2014. - 336 с.

6. Основы предпринимательства: Учебное пособие / Ананьева Н.В. — Краснояр.: СФУ, 2016. — 128 с.: ISBN 978-5-7638-3460-4 — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967635>

7. Предпринимательство / Ларионов И.К. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2017. — 190 с.: ISBN 978-5-394-02727-7 — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450866>

8. Предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста. — Изд. испр. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).

## Раздел 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Задание 2.1

ООО «Молочный завод «На Лугу»» - современное предприятие, выпускающее широкий ассортимент молочной продукции. Основные направления коммерческой деятельности (рисунок 2.1):

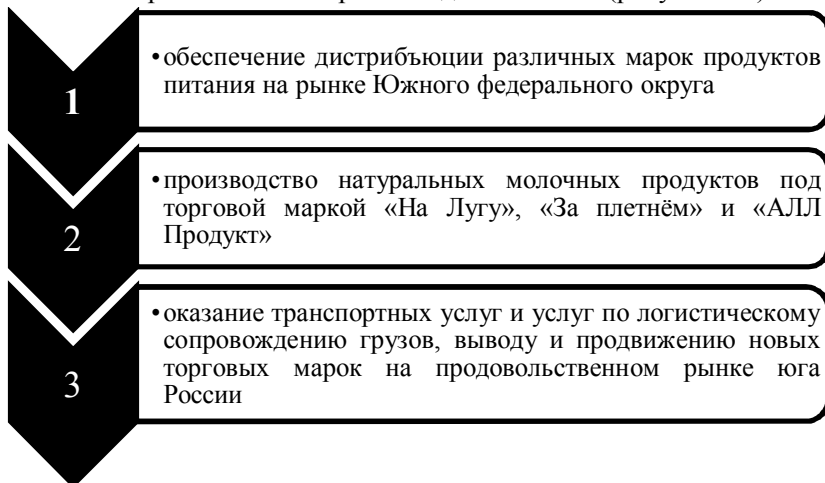


Рисунок 2.1 - Направления деятельности ООО «Молочный завод «На Лугу»»

Каждое из направлений деятельности реализуется в рамках организационной структуры управления предприятия (рисунок 2.2).

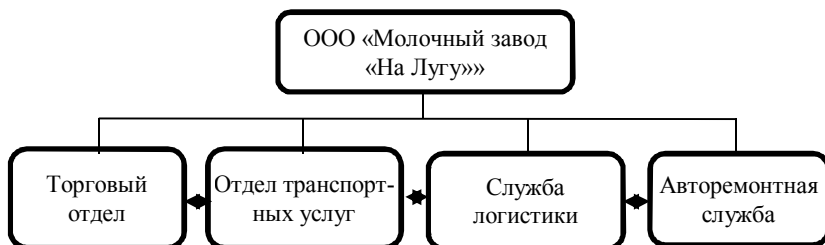


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «Молочный завод «На Лугу»»

Торговый отдел ООО «Молочный завод «На Лугу»» обслуживает около 2200 торговых точек в г. Ростове-на-Дону и Ростовской области. Филиал компании, также осуществляющий доставку продуктов в розничную сеть, расположен в г. Краснодар.

В числе клиентов - все крупные супер- и гипермаркеты, сетевые магазины, дискаунтеры, рынки и прочие розничные торговые точки всех категорий, а также санатории, пансионаты и прочие объекты курортной инфраструктуры Черноморского побережья.

Также осуществляется поставка молочных продуктов на промышленные предприятия, в больницы, детские сады, воинские части и госучреждения.

Разработана и успешно функционирует система оптовой торговли, включающая в себя доставку товара, документальное сопровождение, гибкую систему скидок и специальных предложений.

Торговый отдел оказывает производителям и дистрибьюторам продуктов питания комплексные услуги по выводу на продовольственный и алкогольный рынки Южного Федерального округа новых торговых марок, их сопровождения, отслеживания показателей продаж и предоставления необходимого сервиса. Новый товар вводится в ассортиментный ряд торговых точек различных форматов, производится поддержание необходимого товарного запаса, осуществляется мерчендайзинг товара по стандартам производителя.

Качественное выполнение этих задач обеспечивает высокопрофессиональный коллектив и отлаженная структура торгового отдела. В состав отдела входят торговые представители, мерчендайзеры, диспетчерская служба, экспедиторы. Приём, хранение и доставку товара обеспечивают складской комплекс с холодильными камерами и автотранспорт службы доставки, насчитывающий более 60-ти автомобилей «Газель» и «Hyundai», оборудованных рефрижераторными термобудками.

Транспортные услуги – основная деятельность предприятия со дня основания. Компания осуществляет полное транспортное обслуживание, как предприятий холдинга, так и сторонних заказчиков.

Автопарк предприятия насчитывает 15 магистральных автопоездов, «Mercedes» и «MAN» с холодильными установками, и более

70-ти единиц средне тоннажного грузового автотранспорта разнообразного назначения «Газель» и «Hyundai».

За 2017 год объём только магистральных перевозок составил более 100000 тонн. Постоянными клиентами и деловыми партнёрами предприятия по логистике являются крупные коммерческие компании федерального значения – Кампина, Магнит, Ашан, Перекрёсток.

Служба логистики компании имеет большой опыт в организации складского и транспортного обеспечения торгового бизнеса, цель заключается в организации рационального процесса продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг.

Многолетняя работа с большим количеством торговых точек различных форматов, широкий и разнообразный ассортимент товаров, предлагаемых компанией, в том числе продуктов питания с короткими сроками годности, использование гибких временных графиков доставки - всё это позволило создать отлаженную систему распределения грузопотоков и предоставлять клиентам качественный и надёжный сервис.

Служба логистики компании оказывает следующие услуги:

- приём, ответственное хранение с соблюдением температурного режима, выдача товара;
- приём, ответственное хранение с соблюдением температурного режима и доставка товара по распоряжению поставщика;
- оказание транспортных услуг автомобилями, оборудованными термобудками и холодильными установками грузоподъёмностью от 1 до 20 тонн на расстояния от 100 до 1500 километров.

Также в организационной структуре ООО «Молочный завод «На Лугу»» предусмотрена авторемонтная служба, которая обеспечивает техническое обслуживание автопарка компании и выполняет заказы сторонних автопредприятий и автовладельцев. Авторемонтная служба имеет все необходимые технические средства для качественного ремонта.

ООО «Молочный завод «На Лугу»» выпускает разного рода молочную продукцию под тремя торговыми марками (рисунки 2.3-2.5): «На Лугу», «За плетнем», «АЛЛ Продукт».





Рисунок 2.3 – Торговая марка «На Лугу»

Под торговой маркой «На Лугу» производят: молоко, кефир, диетические напитки, сметану, масло, сливки, сыворотка, сывороточные напитки, молочные коктейли, йогуртные напитки, тан, айран, творог.



Рисунок 2.4 – Торговая марка «За плетнем»

Под торговой маркой «За плетнем» компания выпускает: молоко, кисломолочная продукция, сметана.

Торговая марка «АЛЛ Продукт» представлена на российском рынке такими видами молочных изделий как: молоко, кефир, сметана, масло.

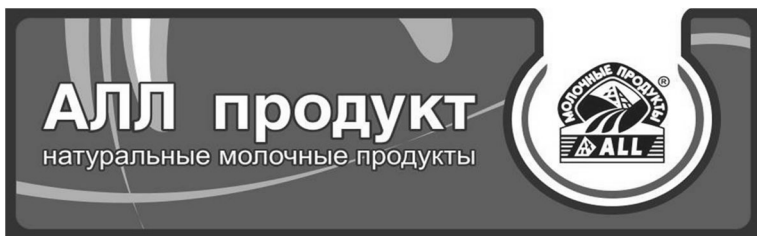


Рисунок 2.5 - Торговая марка «АЛЛ Продукт»

В тоже время, в настоящий момент руководство молочного завода находится нараспутье, т.к. за 2017 год объемы продаж по всем торговым маркам снизились на 12%. Прогноз на 2018 год также отрицательный. Наряду с появившейся тенденцией текучки кадров и утечки базы клиентов, отмечается тенденция снижения качества продукции. При одновременном, запросе от нескольких постоянных клиентов о приобретении продукции в кредит и росте расходов на рекламную кампанию, заставляет задуматься топ-менеджмент ООО «Молочный завод «На Лугу»» о кардинальных мерах, в том числе увольнение значительного числа сотрудников.

### *Вопросы:*

1. Оценить на каком этапе (фазе) жизненного цикла организации находится данное предприятие согласно концепции Л. Грейнера и А. Адизеса?

2. Спрогнозируйте три сценария развития бизнеса: пессимистичный, реалистичный, оптимистичный, принимая во внимание текущую социально-экономическую ситуацию в стране и конкуренцию на рынке?

3. Определить какие действия руководства предприятия могли привести к таким результатам и снижению эффективности его деятельности?

4. Какие превентивные меры можно посоветовать топ-менеджменту, чтобы не увольнять персонал ООО «Молочный завод «На Лугу»»?

5. Какие действия необходимо предпринять предприятию для повышения эффективности его деятельности?

### **Задание 2.2**

ООО «Снежана+Д» является предприятием, производящим мясную продукцию. Местонахождение ООО «Снежана+Д»: г. Москва.

ООО «Снежана+Д» представляет серию мясных продуктов, в которую входят мясные деликатесы, колбасные изделия, мясные

полуфабрикаты, сардельки, заливные и паштеты. Их без труда можно найти на прилавках крупнейших супермаркетов Москвы.

Мясокомбинат «Снежана+Д» - семейное предприятие, основанное в 1992 году. С самого начала на мясокомбинате были заложены высокие стандарты качества продукции и принципы работы, которые успешно сохраняются около 25 лет. Производство продукции ведется по семейным рецептам, которые передаются из поколения в поколение и являются главным объектом интеллектуальной собственности, как и сама торговая марка.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство мяса и мясопродуктов;
- оптовая и розничная торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы;

Организационная структура основной деятельности предприятия включает:

- отделение обвалки сырья, мощностью 21-24 тонн в смену;
- отделение по выработке деликатесных изделий, мощностью 24 тонны в смену;
- отделение по выработке ливерных изделий, мощностью 21-24 тонн в смену;
- отделение по выработке полуфабрикатов, мощностью 21-24 тонн в смену;
- отделение по выработке сырокопченых изделий, мощностью 21-24 тонн в смену;
- отделение подготовки и переработки сырья;
- отделение посола сырья;
- отделение термической обработки колбасных изделий;
- отделение фаршесоставления и формовки колбасных изделий;
- планово-экономический отдел;
- административно - хозяйственный отдел;
- отделение реализации и сбыта готовой продукции;
- спецавтотранспорт в количестве 30 единиц подвижного состава.

За 2014 год - 900 контрагентов (покупателей), расположенных в г. Москве и Московской области.

Ассортимент вырабатываемой продукции: продукция: вареные, варено-копченые, полукопченые и сырокопченые колбасы, со-

сиски и сардельки; мясные сырокопченые и варено-копченые деликатесы: «Балык Дарницкий», «Окорок Кремлевский Сыровяленый», «Карбонат Арбатский»; мясные полуфабрикаты: Голубцы, «Зразы оригинальные с грибами», «Бифштекс особый», «Биточки крестьянские»; полуфабрикаты тестовые: Пельмени, Вареники, Блинчики, Чебуреки; заливные и паштеты: «Студень домашний», «Заливное из языка говяжьего», «Рулет Славянский».

Предприятие производит 21-24 тонны в день, годовая производственная мощность 6000 тонн. Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за год составил 1,9%. Это значит, что в каждом рубле выручки "Снежана+Д" содержится 1,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Реальная мощность производства предприятия около 10 тонн в год, таким образом можно сделать вывод и возможностях расширения производства. Производственные и складские помещения арендованные, а производственное оборудование в собственности. Предприятие арендует 30 автомашин, то есть продукция может доставляться покупателям, но также есть самовывоз.

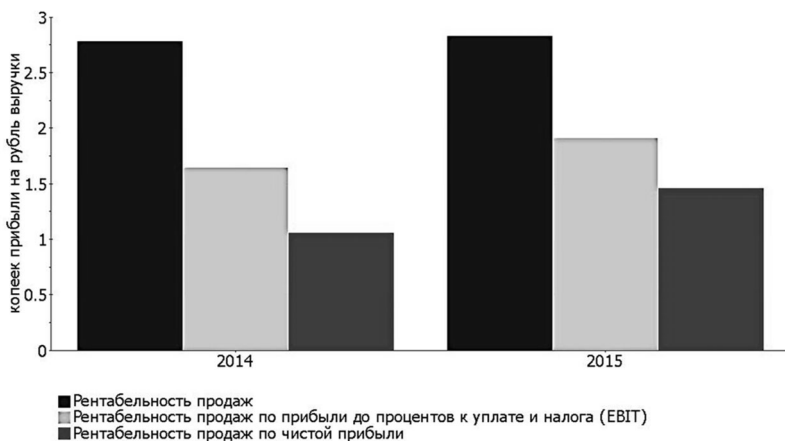


Рисунок 2.6 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «Снежана+Д» за 2014-2015 гг.

В 2015 году на предприятии была проведена реконструкция цехового оборудования и установлена автоматическая линия взвешивания BIZERBA, упаковочная машина DELTA, скороморозильный плиточный агрегат. Для производства продукции используется натуральное российское сырье.

Для увеличения срока хранения продукция упаковывается в вакуумную упаковку (50% производимого объема), в перспективе планируется полностью перейти на вакуумную упаковку продукции.

С целью обеспечения постоянного контроля над качеством продукции создана комплексная система цехового и лабораторного тестирования. На предприятии «Снежана+Д» соблюдают порядок санитарно-микробиологического контроля при производстве мяса и мясопродуктов. На территории мясокомбината существует самостоятельная лаборатория, в состав которой входят: ветеринарно-санитарный врач, заведующий лабораторией, микробиолог, инженер-химик и лаборант химического анализа.

Последовательные меры по расширению ассортимента, совершенствованию технологической линии, постоянного контроля качества выпускаемого товара позволили выйти на современный уровень производимой продукции.

Особая гордость предприятия - уникальная серия сырокопченых, варено-копченых колбас, в которую входят: колбаса «Чоризо», колбаса «Докторская», сервелат «Альпийский», салями «Шарм» и сервелат ГОСТ.

Мясные деликатесы мясокомбината «Снежана+Д», такие как: говядина деликатесная, карбонад «Арбатский» также пользуются спросом у покупателей. Главным отличием мясной продукции предприятия «Снежана+Д» является особый способ формовки варено-копченых и сырокопченых колбас называемый «ручная вязка». Следует отметить, что при производстве полуфабрикатов «Голубцы» используется полностью ручной труд.

На рынке, несмотря на жесткую конкуренцию с крупными производителями мясной продукции, позиции ООО «Снежана+Д» устойчивы благодаря тому, что продукция обладает высоким качеством и производится из натурального отечественного сырья. Это основная стратегия предприятия. Колбасные изделия, полуфабри-

каты, а также деликатесная продукция ООО «Снежана+Д» постоянно пользуется покупательским спросом.

Основным критерием качества является соответствие каждого продукта требованиям, которые сформированы в нормативно технической документации на каждый вид продукции, санитарных нормах и правилах, гигиенических требований безопасности продуктов.

Предприятие «Снежана+Д» прошло сертификацию по ГОСТ Р 51705.1–2001 на соответствие требованиям к системе управления качеством и безопасностью на основе ХАССП. Система ХАССП является лучшей гарантией соответствия продуктов торговой марки «Снежана+Д» российским и европейским стандартам качества.

Внимательное отношение к вопросам качества позволило продукции предприятия занять достойное место на всероссийских и региональных выставках и конкурсах.

Подтверждением высокого качества продукции марки «Снежана+Д» явились высокие награды: золотая и серебряная медали на профессиональном конкурсе мясной продукции «Мясной продукт года» (2016), неоднократный победитель в независимой передаче «Контрольная закупка» на Первом канале по результатам народного голосования в номинации «Замороженные блинчики с мясом», «Сырокопченый Сервелат ГОСТ», «Бекон варено-копченый», «Балык сырокопченый» (2014-2015 гг.), Диплом за ежегодное участие на празднике «Золотая осень» в Мэрии Москвы, награда за участие в продовольственной выставке «ПродЭкспо 2012». Предприятие «Снежана+Д» получило звание «Официальный поставщик Московского Кремля 2015» по решению Наблюдательного совета Гильдии поставщиков Московского Кремля.

На фоне всех придуманных положительных действий «Снежана+Д» в отношении качества продукции, топ-менеджментом был упущен важный момент, а именно – запатентовать семейные рецепты как объект интеллектуальной собственности. Результат - появление на рынке продуктов-конкурентов аналогичных вкусовых характеристик и смежных по названию. По оценке аналитиков предприятия, в 2017-2018 гг. данная ошибка может привести к уменьшению объемов продаж, потере доли на рынке и, как результат, снижению прибыли.

### *Вопросы:*

1. Какие мероприятия необходимо порекомендовать руководству «Снежана+Д» для снижения отрицательного эффекта допущенной ими ошибки в отношении объектов интеллектуальной собственности предприятия?

2. Какие действия позволят вернуть компании потерянных клиентов?

3. Опишите процедуру получения патента на объекты интеллектуальной собственности для ООО «Снежана+Д»?

4. Какие направления расширения бизнеса в сложившейся ситуации следует рекомендовать предприятию?

### **Литература**

1. Курс микроэкономики: учебник / Р.М. Нуреев. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. - 624 с.

2. Микроэкономика: учебник для бакалавров / под ред. А. С. Булатова. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 439 с.

3. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 460 с.

4. Организационное поведение / Згонник Л.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 232 с.

5. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 460 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010032-6.

6. Организационное поведение: учебник / Красовский, Юрий Дмитриевич. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487с.

7. Организационное поведение: практикум: учеб. пособие для экономич. спец. вузов / Шамис, Виталий Александрович; Российск. гос. торг.-экономич. ун-т. - Омск: РГТЭУ, 2011. – 182 с.

8. Памбухчиянц, О. В. Организация коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: Учебник для образовательных учреждений СПО / О.В. Памбухчиянц. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 272 с.

9. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебное пособие / Иванов М.Ю., Иванова М.В. - М.:ИЦ РИОР, 2016. - 97 с.

## Раздел 3 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Задание 3.1

Предприятие «КапиталИнвест» организовано в 2012 году, его специализацией является проектирование и строительство малоэтажных домов.

Основные виды деятельности: строительство зданий и сооружений, разборка и снос зданий, производство земляных работ, производство общестроительных работ, монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций и др.

Руководители ООО «КапиталИнвест» прилагают все усилия, чтобы сделать предприятие ведущим в своей отрасли, предоставляя качественные проектные работы в минимальные сроки. В основе конкурентоспособности лежит взаимное уважение и доверие между компанией и заказчиками.

Благодаря грамотным управленческим решениям, внедрению в производство передовых технологий и высокой работоспособности персонала, ООО «КапиталИнвест» непрерывно развивается, расширяет сферы деятельности, улучшает качество производства работ.

Характер отношений между подразделениями ООО «Капитал–Инвест» относится к линейно-функциональному типу (рисунок 3.1).

Проведенный анализ организационной структуры управления позволил определить следующие проблемы:

- низкий уровень адаптации новых сотрудников предприятия;
- существуют значительные конфликты в коллективе предприятия;
- отдел кадров предприятия осуществляет оформление документов без использования автоматизированных программ.

Генеральный директор ООО «КапиталИнвест» имеет степень в области экономики, является квалифицированным специалистом, знает экономику, финансы, персонал, склонен к аналитической работе, спокоен и устойчив. По мнению большинства сотрудников соответствует занимаемой должности. Его недостатками являются отсутствие твердости и настойчивости в достижении целей. Во многих отношениях, он опирается на инициативы работников.



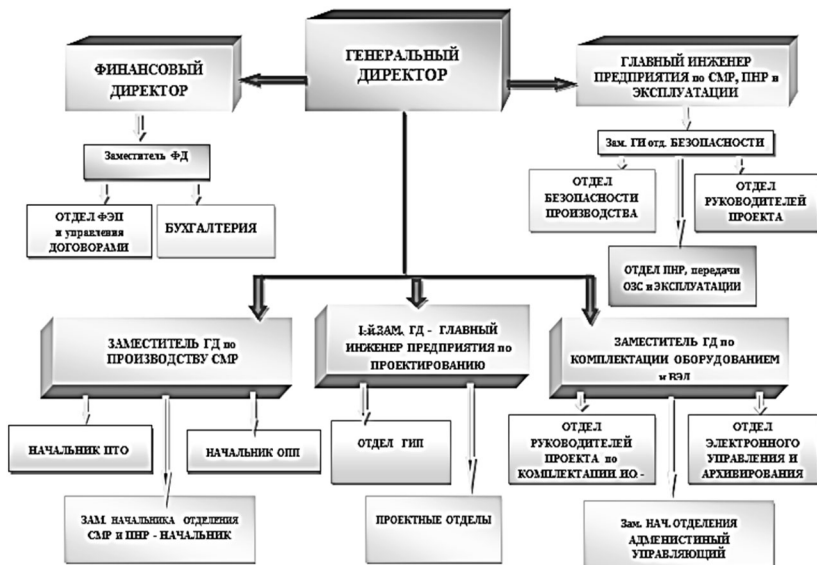


Рисунок 3.1 - Организационная структура управления ООО «КапиталИнвест»

Анализ численности персонала ООО «КапиталИнвест» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ численности персонала ООО «КапиталИнвест» в 2015-2017 годы

Показатель	2015, человек	2016, человек	2017, человек	Увеличение, человек		Темп роста, %	
				2016	2017	2016	2017
Руководители	4	4	4	-	-	-	-
Специалисты и служащие	4	4	6	-	2	-	150,00
Обслуживающий персонал	22	22	22	-	-	-	-
Итого работников, чел.	30	30	32	-	2	100,00	106,67

Видно, что численность сотрудников увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 2 человека путем введения штатной единицы экономиста. Количество руководителей и обслуживающих сотруд-

ников за анализируемый период не изменилась. Значительное влияние на эффективность персонала имеют характер и уровень движения персонала на предприятии. За этот период средняя численность работников увеличилась на 2 чел, а среднее число обслуживающего персонала не изменилась и составило в 2017 году 22 чел.

На предприятии применяется повременная форма оплаты труда, практикуются следующие виды вознаграждений: доплаты за работу в праздничные дни, вознаграждения по итогам года, материальная помощь.

В 2017 году затраты на оплату труда работников ООО «КапиталИнвест» составили 132000 тыс руб., что на 9000 тыс руб. больше, чем в 2016 году. Кадровая политика ООО «КапиталИнвест» направлена на сохранение, укрепление и развитие человеческих ресурсов, создание высококвалифицированных и сплоченной команды способны оперативно реагировать на изменения со стратегией развития ООО «КапиталИнвест» и управления его персоналом (рисунок 3.2).

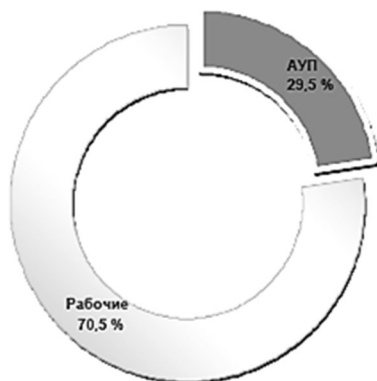


Рисунок 3.2 - Структура персонала ООО «КапиталИнвест» на 31 декабря 2017 г.

По квалификации в целом все работники, включая административно-управленческий аппарат и высококвалифицированных рабочих, соответствуют предъявляемым требованиям, что напрямую влияет на качество выполняемых работ.

Основными мотивами при поступлении работников в ООО «КапиталИнвест» являются стремление реализовать профессионально и необходимость зарабатывать на жизнь (рисунок 3.3).

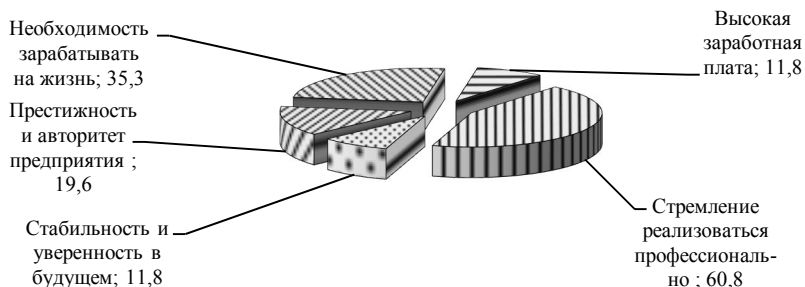
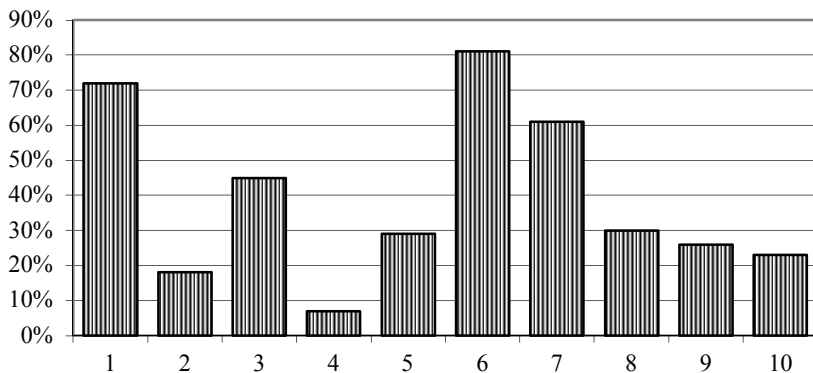


Рисунок 3.3 - Мотивы персонала ООО «КапиталИнвест», в процентах

Структура трудовых ценностей персонала ООО «КапиталИнвест» представлена на рисунке 3.4.



- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1 – высокая зарплата            | 2 – хорошие условия труда            |
| 3 – гарантия стабильности       | 4 – социальные льготы                |
| 5 – социальные контакты         | 6 – профессиональный рост и развитие |
| 7 – содержательность работы     | 8 – самостоятельность в работе       |
| 9 – признание со стороны коллег | 10 – престижность предприятия        |

Рисунок 3.4 - Трудовые ценности персонала ООО «КапиталИнвест»

Для сотрудников предприятия приоритетными являются ценности профессионального роста и развития, затем высокой заработной платы, содержательность работы, стабильность и защищенность. В ООО «КапиталИнвест» работают сотрудники с современным типом трудовой мотивации и прогрессивной структурой трудовых ценностей и этики.

#### *Вопросы:*

1. Какие решения необходимо принять руководству для нивелирования недостатков организационной структуры предприятия?
2. Какие недостатки действующей системы компенсаций и вознаграждений ООО «КапиталИнвест» можно выделить?
3. Какие меры Вы порекомендуете руководству компании по внедрению современной системы компенсационной политики в условиях ограниченности ресурсов?
4. Какие дополнительные мотивы Вы могли бы предложить для сотрудников ООО «КапиталИнвест»?
5. Какие мероприятия необходимо провести руководству ООО «КапиталИнвест» в отношении трудовых ценностей персонала с целью повышения эффективности работы с клиентами предприятия и увеличения занимаемой доли на рынке?

#### **Литература**

1. Микроэкономика: учебник для бакалавров / под ред. А. С. Булатова. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 439 с.
2. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 460 с.
3. Организационное поведение / Згонник Л.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 232 с.
4. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 460 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010032-6.
5. Организационное поведение: учебник / Красовский, Юрий Дмитриевич. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487с.
6. Организационное поведение: практикум: учеб. пособие для экономич. спец. вузов / Шамис, Виталий Александрович; Российск. гос. торг.-экономич. ун-т. - Омск: РГТЭУ, 2011. – 182 с.

7. Памбухчиянц, О. В. Организация коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: Учебник для образовательных учреждений СПО / О.В. Памбухчиянц. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 272 с.

8. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебное пособие / Иванов М.Ю., Иванова М.В. - М.:ИЦ РИОР, 2016. - 97 с.

## Раздел 4

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

#### Задание 4.1

Любая организация, осуществляющая свою деятельность в условиях высокой конкуренции на рынке, должна иметь определенную стратегию развития. Существуют различные подходы и инструменты разработки стратегии фирмы, одним из которых является метод SWOT-анализа. Его преимущество заключается в проведении подробного анализа факторов среды организации и выработке стратегии на основе данной информации.

Для эффективного проведения данного вида анализа одним из главных условий является достоверность и актуальность исследуемой информации.

Матрица SWOT-анализа выглядит следующим образом (рисунок 4.1):

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей	Стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз
Слабые стороны	Стратегии по нейтрализации слабых сторон при помощи возможностей	Стратегии по устранению угроз и нейтрализации слабых сторон

Рисунок 4.1 – Матрица SWOT-анализа

Аббревиатура SWOT расшифровывается как S – strengths (сильные стороны), W – weaknesses (слабые стороны), O – opportunities (возможности), T – threats (угрозы). Состав информации по каждому из направлений зависит от специфики бизнеса и его положения на рынке. Проведение SWOT-анализа целесообразно разбить на следующие этапы.

1. Сбор информации о составляющих макроокружении организации:

- экономическая составляющая;
- политическая составляющая;
- социальная составляющая;
- правовая составляющая;
- технологическая составляющая.

2. Сбор информации о непосредственном (микро) окружении организации:

- потребители;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы;
- партнеры;
- инфраструктура рынка.

3. Сбор информации о состоянии внутренней среды организации по следующим направлениям:

- состояние производства и применяемые технологии;
- кадровый состав;
- система мотивации и стимулирования персонала;
- система управления и действующая организационная структура;
- финансовое состояние организации;
- маркетинг (применяемые методы продвижения продуктов и услуг на рынке, реклама, методы ценообразования);
- проведение исследований, разработок, внедрение инноваций;
- занимаемая доля рынка и конкурентная позиция;
- конкурентные преимущества производимых и (или) реализуемых продуктов и услуг;

4. Анализ факторов макроокружения и разделение их на возможности и угрозы внешней среды.

5. Анализ факторов непосредственного окружения и разделение их на возможности и угрозы внешней среды.

6. Анализ составляющих внутренней среды и разделение их на сильные и слабые стороны.

7. Заполнение полей матрицы SWOT-анализа – сильные сто-

роны, слабые стороны, возможности, угрозы – в соответствии с результатами проведенного анализа.

8. Разработка и выбор стратегических альтернатив в каждом квадранте:

- сильные стороны – возможности;
- слабые стороны – возможности;
- сильные стороны – угрозы;
- слабые стороны – угрозы.

При разработке стратегических альтернатив важно помнить следующее:

1. В процессе разработки стратегий необходимо во всех четырех квадрантах пошагово провести сравнение каждого фактора с каждым. Только в этом случае исключается возможность рассмотрения не всех вариантов стратегий.

2. Разработку стратегий или их выбор целесообразно осуществлять на основе базовых (эталонных) стратегий развития организации: стратегий роста (концентрированный рост – стратегии усиления позиции товара (услуги) на рынке, развития товара (услуги) или развития рынка; интегрированный рост – стратегии горизонтальной или обратной вертикальной интеграции и прямой вертикальной интеграции; диверсифицированный рост – связанная и несвязанная диверсификация), а также стратегий сокращения (сокращения издержек, сокращения, «снятия сливок», ликвидации).

3. После разработки стратегий в каждом из квадрантов, необходимо проанализировать весь перечень стратегий, так как возможно их повторение. Далее необходимо составить окончательный список стратегических альтернатив, расположив их в порядке предпочтения соответственно краткосрочным и долгосрочным планам развития бизнеса.

### Проведение SWOT–анализа на примере индивидуального предпринимателя (ИП) Петров А.С.

Данные о деятельности ИП Петров А.С.

ИП Петров А.С. специализируется на розничной торговле электроникой и зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя с 01.09.2017 года. Торговля осуществляется через интернет-мага-



зин электроники «Мобеус», расположенный по адресу: город Москва, улица 1-я Фрезерная, дом 2, офисный центр «Олимпия», офис 310.

Основной вид деятельности ИП Петров А.С. – розничная торговля телефонами, комплектующими, радиоэлектронным оборудованием, аксессуарами для смартфонов и предоставление услуг по гарантийному и не гарантийному ремонту. ИП использует упрощенную систему налогообложения (УСН). Деятельность индивидуального предпринимателя Петрова А.С. регулируется Гражданским кодексом, Налоговым кодексом, Трудовым кодексом и Федеральным Законом №209.

В настоящее время данное направление предпринимательской деятельности является востребованным, что объясняется постоянным интересом потребителей к подобным видам товаров и услуг. Конкуренция на рынке электроники достаточно высокая, учитывая стабильный ассортимент товаров и брендов, представленный во многих Интернет-магазинах. Экономические факторы, такие как изменение курса валюты, санкции со стороны иностранных государств и т.п. значительно влияют на бизнес, так как магазин торгует исключительно импортной техникой, что напрямую влияет, в том числе, на уровень цен. Также важным аспектом является покупательная способность потребителей.

Интернет-магазин «Мобеус» принадлежит к низкому ценовому сегменту. Осуществление консультаций потребителей возможно не только в режиме онлайн, но и в самом магазине по указанному адресу.

Миссия организации ИП Петров А.С. – предоставление товаров и услуг высокого качества, профессионализм в работе.

Цель магазина электроники: завоевание и удержание стабильной позиции на рынке электроники Москвы и ближнего Подмосковья и получение максимальной прибыли за счет привлечения новых и удержания постоянных клиентов и предоставления качественных товаров и услуг.

Задачи:

- поиск новых клиентов;
- профессиональное выполнение своей работы, оказание поддержки клиенту на всех этапах взаимодействия;
- предоставление хороших условий работы для персонала с возможностью карьерного роста;

- поддержание долгосрочных и взаимовыгодных отношений с контрагентами;
- предоставление качественных товаров и услуг;
- поиск и удержание надежных поставщиков.

Ассортимент Интернет-магазина «Мобеус» представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Ассортимент товаров и услуг интернет-магазина «Мобеус»

Наименование товара	Бренд товара	Цены
Мобильные телефоны	-Samsung Galaxy S8 -Samsun Galaxy S 8+ -Xiaomi Redmi 4X -Xiaomi Redmi 5 -Xiaomi Redmi 5+ -Meizu M6 Note -Xiaomi Mi Mix 2 -Xiaomi Mi Note 3 -Meizu M3 Note -Samsung J5 -Xiaomi 4A -Xiaomi 5A -Xiaomi Mi A1 -Xiaomi Mi Max 2 -Xiaomi Redmi Note 4X -OnePlus 5T	-38000 руб. -41000 руб. -8300 руб. -8500 руб. -10300 руб. -12000 руб. -25400 руб. -19000 руб. -10200 руб. -12150 руб. -6500 руб. -7200 руб. -10500 руб. -12500 руб. -10200 руб. -31 000 руб.
Экшн-камеры	-Yi, -GoPro, -SJCAM, -Sony	От 4500 руб. От 12000 руб. От 6000 руб. От 9000 руб.
Планшеты и другие устройства:	-Samsung Galaxy Tab 7 -Ipad -Ipad Mini -Xiaomi Mi Band 2 -Samsung Gear Sport -Книга PocketBook -Книга Digma	-11000 руб. -22000 руб. -12000руб. -1200 руб. -15000 руб. -3500 руб. -4000 руб.
Услуги: -обслуживание электроники; -установка и замена комплектующих; -ремонт гарнитуры смартфонов.		От 500 руб. От 300 руб. От 400 руб.

В Интернет-магазине «Мобеус» работают 6 человек на условиях трудового соглашения. В таблице 4.2 представлены данные о составе сотрудников Интернет-магазина «Мобеус», а также их должностные обязанности.

Таблица 4.2 – Состав и обязанности сотрудников Интернет-магазина «Мобеус»

Должность	Кол-во человек	Обязанности сотрудника
Директор	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать стратегические решения по развитию компании;</li> <li>- утверждать нормы и правила поведения среди сотрудников;</li> <li>- принимать решения, связанные с наймом и увольнением сотрудников;</li> <li>- направлять деятельность сотрудников на усовершенствование и развитие организации;</li> <li>- повышать эффективность работы компании, ее конкурентоспособности и качества оказываемых услуг;</li> <li>- обеспечивать соблюдение законов в осуществлении хозяйственно-экономических связей предприятия;</li> <li>- формировать ассортимент, контролировать сбыт и закупки.</li> </ul>
Менеджер	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать подготовку и заключение договоров с новыми клиентами, в случае необходимости — переоформление договоров с существующими клиентами;</li> <li>- консультировать клиента по интересующим его вопросам;</li> <li>- собирать и систематизировать информацию о конкурентах;</li> <li>- выполнять служебные поручения своего руководителя.</li> </ul>
Курьер	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременно и самостоятельно уточнять местонахождение адресатов, разрабатывать маршруты движения, согласовывать дни и часы доставки товаров клиенту.</li> <li>- выполнять поручения в указанные сроки, докладывать о выполнении либо о причинах, препятствующих выполнению, работнику, давшему поручение, или руководителю;</li> <li>- контролировать сохранность груза во время транспортировки.</li> </ul>
Бухгалтер (аутсорсинг)	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации;</li> <li>- сопровождать любые инспекторские проверки и представлять интересы компании при контакте с фондами (социального и медицинского страхования, пенсионного) и контролирующими органами.</li> </ul>

Организация имеет линейную структуру. Менеджеры, бухгалтер и курьеры выполняют указания директора, который полностью осуществляет контроль всей деятельности сотрудников, что позволяет быстро принимать решения в любой ситуации. Организационная структура представлена на рисунке 4.2.

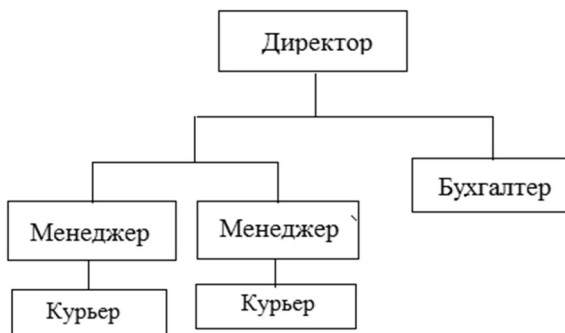


Рисунок 4.2 – Организационная структура Интернет-магазина «Мобеус»

Показатели деятельности ИП Петров А.С. представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Показатели деятельности ИП Петров А.С. за 2017–2018 гг.

Показатель	4 квартал 2017 года	1 квартал 2018 года	2 квартал 2018 года	Итого
Доходы (руб.)	1030270	1690590	2290350	5011210
Расходы (руб.)	213510	410789	815190	1264489
Объем продаж (единицы)	206	338	452	996
Количество посетителей (человек)	1350	1800	2070	5220
Коэффициент конверсии (%)	6	7,5	7,8	7,1
Средний чек (руб.)	6980	7650	8395	7675
Количество возвратов (единицы)	5	4	6	15
Прибыль (руб.)	816760	1279801	1475160	3746721

ИП имеет сайт, где размещена общая информация о компании (с указанием адресов, телефонов), продукции и предоставляемых услугах, информация о руководстве.

Способы реализации товаров. На данный момент Интернет-магазин «Мобеус» реализует товары через товарную площадку «ЯндексМаркет» в интернете. ИП Петров А.С. сделал выбор в пользу размещения на платформе «ЯндексМаркет», исходя из следующих факторов:

- платформа позволяет найти покупателей, заинтересованных в товарах, которые реализует магазин;
- высокий уровень конверсии;
- быстрый вход на рынок;
- популярность ресурса;
- возможность сотрудничества с банками (клиент может купить товар в кредит, а банк выплатит сумму за товар магазину).

На платформе размещено более 20 тысяч магазинов, поставляющих сервису информацию о наличии товаров и ценах на них. Также «ЯндексМаркет» выбран потому, что самыми популярными разделами здесь являются: электроника, фотоаппаратура, компьютеры, телефоны и т.д., а это именно те товары, которые реализует интернет-магазин «Мобеус».

Работа с сервисом происходит следующим образом: Интернет-магазин оплачивает размещение на «Маркете». Сервис предлагает две схемы расчета: плата за клик и комиссия за заказ. ИП совмещает два этих способа.

В Интернет-магазине «Мобеус» используется система аналитики Google Analytics и «Яндекс.Метрика», которая фиксирует действия пользователей на сайте. С помощью этих инструментов анализируется трафик по каналам, поисковые запросы, рекламные компании, популярность тех или иных страниц сайта, поведение пользователей на сайте, их пол и возраст, интересы и местоположение. Благодаря этому становится возможным изучение предпочтений потребителей магазина. В качестве недостатков организации маркетинговой деятельности Интернет-магазина «Мобеус» можно отметить недостаточно эффективное продвижение товаров

и услуг на рынке. На данный момент продвижения магазина осуществляются следующими способами:

- SEO-продвижение сайта магазина. Используются базовые методы продвижения и оптимизации сайта: сбор семантического ядра, распределение запросов на сайте, внутренняя оптимизация, внешняя оптимизация и анализ поведенческих факторов. Описанные методы обеспечивают поддержку количества посетителей сайта, однако не увеличивают его.

- Промокоды на скидку – клиент, купив товар в Интернет-магазине «Мобеус», получает промокод, в виде флаера, со скидкой 3%, он может использовать его в следующий раз или передать этот промокод родственникам или друзьям.

Доставка товаров осуществляется по Москве и Московской области.

Ниже представлены данные о прямых конкурентах ИП Петров А.С., продающих аналогичный товар, схожий по ассортименту, на тех же сегментах рынка.

Конкурентами ИП Петров А.С. являются организации «Igeon», «ТехникаЛюкс» и «Трубкавед». Информация о конкурентах получена из Интернет-источников, через товарные агрегаторы, такие как «Яндекс.Маркет», «E-katalog» и «Tiu.ru», отзывы клиентов, размещенные на данных платформах. Интернет-магазин «Igeon» ведет свою деятельность с 2012 года, расположен на юго-востоке Москвы, по адресу: Шоссе Энтузиастов 31, строение 39, офис 5. Ассортимент магазина «Igeon» достаточно разнообразен: смартфоны, кабели, камеры, планшеты, ноутбуки известных брендов, таких как: Samsung, Xiaomi, Meizu, OnePlus, Apple, Huawei, Lenovo, Asus. Уровень обслуживания клиентов средний: персонал недостаточно квалифицирован, сотрудники не могут рассказать о товарах и их характеристиках (оценка по данному критерию составлена на основании отзывов в интернете). Цены магазина ниже рыночных, предоставляются скидки постоянным клиентам. Магазин размещен на платформе «ЯндексМаркет», реклама осуществляется через в «ЯндексДирект». Стоимость доставки по Москве и Московской области достаточно высока. В день заказа доставка невозможна. Режим работы Интернет-магазина «Igeon» с 9:00 до 17:00. Качество

предоставляемых товаров достаточно высокое, магазин предоставляет оригинальные товары с гарантией сроком на 12 месяцев.

Интернет-магазин «Трубковед» открыт с 2011 года, адрес: г. Москва, Гончарная улица, дом 26, офис 8. Ассортимент ограничен мобильными телефонами и планшетами брендов: Xiaomi, Meizu, Samsung OnePlus, ZTE, Huawei. Представлены как бюджетные модели смартфонов, так и их флагманы. Магазин размещен на платформе «ЯндексМаркет» и «Tiu.ru» имеет большое количество положительных оценок. Сотрудники магазина хорошо осведомлены о товарах, могут проконсультировать по всем интересующим вопросам, помогают в выборе товара. Стоимость доставки товаров выше конкурентов, отсутствует возможность доставки товара в день заказа, осуществляется отправка заказов по России. Цены в магазине «Трубковед» являются довольно низкими, также присутствует бонусная программа для постоянных клиентов. Реклама размещена в «E-kataloge».

Интернет-магазин «ТехникаЛюкс» работает с 2009 года. Расположен в Центральном районе Москвы, адрес организации: улица Ленинская слобода 19/ 26, Бизнес центр "Омега-Плаза", офис 120. Также, магазин имеет филиал в Санкт-Петербурге, по адресу: БЦ «На Сенной», Спасский переулок, дом 14/31. Ассортимент товаров: смартфоны, камеры, ноутбуки, компьютеры, игровые приставки, аксессуары, адаптеры, кабели, стилусы, наушники и т.д. брендов Samsung, Xiaomi, Nokia, Asus, Huawei, Lenovo, OnePlus, Meizu, ZTE, Sony, BlackBerry, LG. Работники магазина обладают хорошим уровнем знания электроники. Могут оказать помощь в установке приложений на устройство, программного обеспечения. Качество товаров высокое, низкий процент брака. Магазин предоставляет официальную гарантию, гарантийное обслуживание осуществляется качественно и оперативно. Стоимость доставки выше среднего, если заказывать несколько товаров, то доставка оплачивается отдельно за каждый из товаров. Ассортиментная и ценовая политика компании довольно гибкая: покупатели магазина могут найти как бюджетные, так и флагманские модели известных брендов. Магазин рекламируется через «ЯндексДирект», «Вконтакте», «Instagram».

После того, как собрана подробная информация о составляющих внешней среды Интернет-магазина «Мобеус», а также о его внутренней среде, можно перейти к поэтапному анализу данных, что позволит упростить дальнейшее формирование матрицы SWOT-анализа. Проведем сравнительный анализ конкурентных преимуществ ИП Петров А.С. с его непосредственными конкурентами (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Сравнительный анализ конкурентных преимуществ

Вид конкурентного преимущества	Магазин «Мобеус»	Магазин «Трубкавед»	Магазин «Igeon»	Магазин «Техника Люкс»
Гибкая ценовая политика	+	–	+	+
Бесплатная доставка	+	–	–	–
Квалификация персонала	+	+	+	+
Ассортимент товаров и услуг	+	–	–	+
Наличие скидок	–	–	–	–
Реклама	–	–	–	+

Таким образом, можно сделать вывод, что главными конкурентными преимуществами организации ИП Петров А.С. являются:

1. Гибкая ценовая политика компании: наличие широкого диапазона цен для потребителей, так как многие из посетителей магазина – это люди среднего достатка, которые ищут товары по низким ценам.

2. Бесплатная и быстрая доставка – у покупателей есть возможность получить заказ в тот же день бесплатно, при этом услуга доступна как для жителей Москвы, так и Московской области.

3. Большой ассортимент товаров (наличие как бюджетных вариантов, так и флагманских моделей известных брендов) и услуг, возможность осуществления заказа определенных моделей и брендов. Наличие дополнительных товаров: аксессуаров для телефонов, зарядных устройств, периферийных устройств, которые привлекательны для потребителей.

4. Квалифицированный персонал.

5. Рост доходов и прибыли магазина «Мобеус» за последний период.

6. Наличие постоянного контроля качества товаров и услуг, что существенно уменьшает количество брака и возврата товаров.



В качестве недостатков деятельности ИП Петров А.С. можно выделить:

1. Недостаточно хорошая организация рекламной деятельности, так как магазин использует только один способ продвижения – платформу «Яндекс.Маркет», тогда как конкуренты продвигают свой бизнес через социальные сети, «ЯндексДирект» и «E-katalog». Магазин не рекламируется в СМИ, на ТВ, через контекстную и оффлайн-рекламу.

2. Небольшой штат сотрудников – в организации ИП Петров А.С. работает 6 человек, такого количества сотрудников не всегда хватает для обработки и доставки заказов, что приводит к тому, что магазин вынужден ограничивать количество заказов в день.

3. Недостаточное количество поставщиков. Это приводит к тому, что имеющийся поставщик не всегда может предоставить новые модели устройств, раньше, чем поставщики конкурентов. В результате отсутствие популярных новинок товаров заставляет покупателей делать заказы через Интернет-магазины конкурентов, что приводит к снижению объемов продаж.

4. В магазине не применяется программа лояльности по отношению к клиентам, что автоматически не способствует возвращению покупателей и формированию базы постоянных клиентов.

5. Доставка осуществляется только по Москве и Московской области, рынок сбыта достаточно узкий. Нет возможности пересылки товаров в другие регионы России, несмотря на то, что конкуренты предоставляют такую возможность.

6. Недостаточно эффективное использование сайта ИП, так как на нем размещена только общая информация о компании и продукции. Интернет-реклама применяется не в полной мере, должно осуществляться максимально эффективное продвижение магазина с помощью различных инструментов Интернет-маркетинга.

После сбора информации и анализа ситуации на рынке, а также существующих достоинств и недостатков в деятельности ИП Петров А.С. целесообразно приступить к формированию матрицы SWOT-анализа, которая представлена ниже (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – SWOT-анализ ИП Петров А.С.

	<p><i>Возможности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение спроса на товары и услуги магазина</li> <li>- Увеличение доли рынка</li> <li>- Привлечение для работы квалифицированного персонала</li> <li>- Появление новых технологий продвижения бизнеса</li> <li>- Появление на рынке новых поставщиков</li> <li>- Выход на новые рынки сбыта</li> </ul>	<p><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Падение спроса на уже представленные товары, связанное с появлением новых моделей</li> <li>- Высокая зависимость от поставщиков</li> <li>- Появление новых конкурентов</li> <li>- Снижение покупательской способности клиентов</li> <li>- Рост цен на услуги инфраструктуры рынка и рекламу</li> </ul>
<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий ассортимент предлагаемых товаров и услуг</li> <li>- Гибкая ценовая политика</li> <li>- Высокое качество товаров</li> <li>- Индивидуальный подход к клиенту</li> <li>- Высокая квалификация персонала</li> <li>- Бесплатная доставка по Москве и Московской области</li> <li>- Гарантийное обслуживание товара сроком на 12 месяцев</li> <li>- Контроль качества предоставляемых товаров и услуг</li> <li>- Рост объема продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия продвижения товара на рынке</li> <li>Стратегия развития продукта (концентрированный рост)</li> <li>Стратегия развития рынка (концентрированный рост)</li> <li>Стратегия дифференциации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия продвижения товара на рынке</li> <li>Стратегия дифференциации</li> <li>Ценовая стратегия</li> <li>Обратная вертикальная интеграция</li> </ul>
<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Маленький штат сотрудников</li> <li>- Небольшой опыт работы магазина</li> <li>- Невысокая популярность магазина</li> <li>- Недостаточно эффективная реклама</li> <li>- Малое число постоянных поставщиков</li> <li>- Узкий рынок сбыта</li> <li>- Недостаточно эффективное использование сайта, Интернет-рекламы и социальных сетей для продвижения бизнеса</li> <li>- Отсутствие программы лояльности для клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия продвижения товара на рынке</li> <li>Стратегия развития рынка (концентрированный рост)</li> <li>Обратная вертикальная интеграция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия продвижения товара на рынке</li> <li>Стратегия развития рынка</li> <li>Ценовая стратегия</li> </ul>

После составления матрицы SWOT необходимо проанализировать стратегии в каждом из квадрантов. В данном случае можно отметить, что стратегии повторяются, поэтому целесообразно составить их общий перечень и определить, какие именно мероприятия необходимы для реализации каждой стратегии.

#### 1. Стратегия продвижения товара на рынке.

Для реализации данной стратегии Интернет-магазину «Мобеус» необходимо совершенствование рекламы в Интернете, а также социальных сетях. Для продвижения могут быть использованы традиционные технологии: контент-маркетинг, SEO-продвижение, контекстная и баннерная реклама.

Контент-маркетинг является хорошим решением для малого бизнеса, так как его стоимость гораздо ниже стоимости традиционного маркетинга. Он может увеличить конверсию магазина почти в 6 раз. Контент-маркетинг отличается от других способов продвижения тем, что практически никак не затрагивает другие сайты, кроме непосредственно продвигаемого ресурса. Таким образом, увеличение объема полезной информации на сайте способствует запоминанию бренда с позитивной точки зрения. Также можно использовать авторитетный контент – создавать статьи и обзоры, касающиеся электроники, в этом случае пользователи будут обращаться в этот Интернет-магазин для того чтобы не только купить товары, но и получить советы, по их использованию. С помощью контент-маркетинга можно эффективно продвигать сайт или страницу компании в социальных сетях, где существенно больше возможностей для целевой аудитории делиться ссылками на понравившийся материал и выражать к нему свое отношение. Также в качестве преимуществ данной технологии можно выделить невысокие издержки на рекламу и большой охват аудитории. Недостатками являются высокая конкуренция и достаточно долгий срок получения желаемых результатов (3-4 месяца).

Продвижение через социальные сети, такие как «Instagram», «ВКонтакте», «Twitter», будет способствовать расширению клиентской базы и формированию лояльности, благодаря отзывам и комментариям клиентов, привлечению дополнительного трафика на сайт и увеличению объемов продаж. Целесообразно использовать следующие методы продвижения: таргетированную рекламу, по-

купку и добавление постов в других группах, записи в сообществах. Все это позволит повысить узнаваемость Интернет-магазина.

Продвижение путем использования контекстной рекламы (текстового рекламного объявления в поисковых системах, таких как «Яндекс», «Google.ru» «Rambler.ru», а также на сайтах их партнеров). Это способствует достижению необходимого эффекта за короткие сроки, позволяет устанавливать фильтры в рекламных объявлениях (по региону, городу, времени показа объявлений, по ключевым фразам и словам); производить оплату рекламы только за переход на веб-ресурс.

Продвижение с помощью медийно-контекстных баннеров (МКБ) позволяет дополнительно простимулировать потенциальную аудиторию зайти именно в этот Интернет-магазин.

## 2. Стратегия развития продукта (товара, услуги)

Реализация данной стратегии предполагает расширение и обновление ассортимента товаров и услуг с целью привлечения еще большего числа потребителей и, соответственно, расширения потребительского сегмента, а также одновременное сокращение перечня товаров и услуг, не пользующихся спросом. Для этого необходимо провести подробный анализ ассортимента Интернет-магазина «Мобеус» и объемов продаж каждой ассортиментной позиции за последний период, чтобы выявить наименее продаваемые товары и услуги. В данном случае, так как выбор мобильных телефонов достаточно широк, представляется целесообразным добавление в ассортимент сопутствующих товаров и сервисных услуг (таблица 4.6), которые обладают относительно низкой стоимостью и популярностью среди потребителей.

Таблица 4.6 – Предложения по развитию ассортимента товаров и услуг

Товары	Услуги
<ul style="list-style-type: none"><li>- автомобильные зарядные устройства;</li><li>- кабели;</li><li>- переходники;</li><li>- адаптеры;</li><li>- аксессуары для фототехники;</li><li>-аккумуляторы;</li><li>- видеорегистраторы;</li><li>- карты памяти.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- введение подарочных карт;</li><li>- расширенная гарантия на два года;</li><li>- установка приложений на устройства.</li></ul>

### 3. Стратегия развития рынка

Использование данной стратегии в настоящее время чрезвычайно актуально для любой фирмы, так как она позволяет увеличить долю рынка и, соответственно, объем продаж. В данном случае, так как ИП специализируется на Интернет продажах, то необходимо использование дополнительных товарных площадок. Как показывает анализ деятельности магазина «Мобеус», на сегодняшний день он размещен только на одной площадке «ЯндексМаркет». Несмотря на то, что данная площадка одна из самых крупных, целесообразно разместить Интернет-магазин еще на нескольких площадках, например «Tiu.ru», «E-katalog» и «Price», что позволит покупателям находить необходимый им товар, анализируя имеющиеся на рынке предложения и сравнивая цены, предлагаемые различными продавцами. Преимущества использования данных площадок заключается в высоком доверии пользователей к веб-ресурсам, которые рекомендуются на этих площадках, возможности оставлять свои отзывы о товарах и услугах, что в дальнейшем может повлиять на выбор других покупателей. В этом случае наличие высокого качества товаров и услуг позволит значительно укрепить позиции Интернет-магазина «Мобеус» на рынке. Также следует отметить, что зачастую покупатели обращают значительно больше внимания на отзывы других покупателей, чем на рекламу, размещенную самим магазином.

### 4. Стратегия дифференциации

Реализация данной стратегии предполагает создание некоторых отличий и особенностей в товарах и услугах фирмы по сравнению с ее конкурентами. Так как в данном случае товары, предлагаемые Интернет-магазином «Мобеус», достаточно широко распространены на рынке электроники, то обеспечение дифференциации возможно в сфере предлагаемых услуг, а также путем создания удобной системы доступа к товарам и услугам и дополнительных сервисов. В этой связи введение подарочных карт, расширенной гарантии, возможность установки приложений на устройства, наличие бесплатной доставки являются несомненными преимуществами перед конкурентами и будут привлекать покупателей.

## 5. Ценовая стратегия

Ценовая стратегия ИП Петров А.С. заключается в установлении средних цен по рынку. Это подтверждается анализом цен на такие же марки товаров у ближайших конкурентов магазина «Мобеус». Поэтому обеспечение ценового преимущества возможно путем введения скидок, что также может быть отнесено к программе лояльности по отношению к клиентам.

Здесь можно предложить следующие мероприятия:

- при совершении второй покупки в магазине покупатель получает дисконтную карту, по которой следующая покупка будет со скидкой 3 %.

- при совершении 5-ой покупки скидка составит 5 %.

Это будет способствовать привлечению покупателей и увеличению объема продаж.

## 6. Обратная вертикальная интеграция

Данная стратегия предполагает расширение бизнеса путем объединения с фирмой поставщика или усиление контроля над ним. Реализация стратегии целесообразна в том случае, если бизнес находится в достаточно сильной зависимости от поставщика, и это может привести к положительным результатам в деятельности бизнеса, например: возможность контроля качества предоставляемых поставщиком ресурсов, товаров, материалов, услуг и т.д.; снижение себестоимости производства товаров и услуг путем снижения цен поставки; контроль и получение максимально удобных для бизнеса сроков и условий поставки. Однако для магазина «Мобеус» в настоящее время данное направление не является актуальным, так как все поставщики, с которыми работает Интернет-магазин, независимы и речь может идти только об увеличении их числа и диверсификации поставок.

Таким образом, мы получили набор стратегий, которые выстроены в порядке предпочтения, для каждой из которых представлен перечень соответствующих мероприятий для их реализации.

Необходимо отметить, что предложенные мероприятия, в том числе по продвижению Интернет-магазина «Мобеус» на рынке и совершенствованию его маркетинговой деятельности, позволят существенно укрепить позицию ИП Петров А.С. на рынке, будут

способствовать повышению его конкурентоспособности, увеличению доли рынка, привлечению новых потребителей.

*Задание:*

1. Выявить слабые и сильные стороны деятельности ИП?
2. Определить возможности и угрозы внешней среды Интернет-магазина «Мобеус»?
3. Предложить дополнительные стратегии развития представленного бизнеса, исходя из представленной информации, и обосновать их.

Данные для проведения SWOT-анализа по ООО «БСК»

ООО «БСК» осуществляет свою деятельность области розничной торговли строительными материалами. Направлениями деятельности ООО «БСК» являются:

- продажа металлопроката в большом ассортименте;
- продажа стройматериалов и товаров хозяйственного потребления;
- изготовление металлоконструкций, металлических дверей, ворот, ограждений и прочих изделий из металла;
- изготовление изделий из оцинкованной и нержавеющей стали;
- услуги по резке и доставке продукции.

Возглавляет фирму генеральный директор, которому подчиняется исполнительный, коммерческий и финансовый директор. Коммерческому директору подчиняются отделы продаж, закупок и снабжения, финансовому – главный бухгалтер и бухгалтерия. В таблице 4.7 приведены основные технико-экономические показатели ООО «БСК».

Таблица 4.7 – Техничко-экономические показатели за 2016-2018гг.

<b>Показатели</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Выручка от продаж, тыс. руб.	26240	31367	29483
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2780	3564	3183
Чистая прибыль, тыс. руб.	2224	2851	2546,4
Рентабельность продаж, % (п.3/п.1)	10,6	11,2	10,7
Рентабельность затрат, % (п.4/п.2)	11,9	12,6	12
Среднесписочная численность, чел.	15	17	17
Производительность, тыс. руб.	2377,2	2641,3	2470,6
Средняя заработная плата, тыс. руб.	23	25	25

Вопросами маркетинга в ООО «БСК» занимаются генеральный и исполнительный директор, они принимают решения по изучению товарного рынка, ценообразованию, рекламе и т.д. Бюджет маркетинга определяется в зависимости от средств, оставшихся после распределения их по остальным статьям бюджета.

За последние пять лет ассортимент предоставляемых услуг расширился: к продаже металлопроката и стройматериалов добавились изготовление металлоконструкций, металлических дверей, ворот, ограждений и прочих изделий из металла. Предприятие ООО «БСК» в ценообразовании использует метод себестоимость плюс прибыль. Кроме того, влияние на цену оказывают конъюнктура рынка, конкуренты, покупатели. ООО «БСК» устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов внешней среды. Стоимость проводимых работ обговаривается с заказчиками на начальном этапе. Фирма работает напрямую с заказчиками без привлечения посредников, прямых или косвенных каналов распределения. Реализация услуг, переговоры с заказчиками и оформление договоров происходит в офисе компании, по тому же адресу расположено всё строительное оборудование компании и складские помещения. Качество производимых работ можно оценить как среднее, так как для производства используются относительно дешевые материалы. У предприятия есть свой сайт, где можно ознакомиться с историей фирмы, перечнем её услуг и ценами. Средства на продвижение продукции выделяются из прибыли, расход на рекламу в ООО «БСК» составляет 5-8% от прибыли. На данный момент предприятие использует следующие виды рекламы: рекламные вывески; рекламу через Интернет – на собственном сайте и сайты других компаний. Предприятие каждый год вкладывает определенные денежные средства в разработку и развитие своего сайта.

#### *Задание:*

1. Провести анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз в его внешней среде.
2. Составить матрицу SWOT-анализа.
3. Разработать стратегии развития фирмы и пути их реализации.



## Литература

1. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий: Учебник / Н.Г. Забродская. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 263 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0367-8
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - <http://znanium.com/catalog/p>
3. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 290 с. (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). - <http://znanium.com/catalog/product/810318>
4. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/318610>
5. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. / Литвиненко, Инна Леонтьевна, Синельникова, Елена Александровна. - М.: МГГЭУ, 2015. - 182с. - ISBN 978-5-9799-0065-0.
6. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: Монография / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2015. – 416с.
7. Управление малым бизнесом. Аллаhverдиева Л.М., Бабанова Е.М., Дегтева Л.В., Долгополова Т.В., Жариков В.В., Литвиненко И.Л., Макарова М.В., Синельникова Е.А. Учебное пособие / Под общей редакцией Е.А. Синельниковой. Москва, 2017. Том Часть I

**Раздел 5**  
**ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Задание 5.1**

1) Расчет годового плана выпуска продукции.

Кафе работает 12 часов в день, количество мест – 35. Среднее время приема пищи одним посетителем - 30 мин, среднее кол-во блюд на 1-го посетителя – 2,5. Плановое кол-во рабочих дней в году – 365. Коэффициент пропускной способности – 0,8.

Определить годовой план выпуска блюд.

2) Расчет объем работ в планируемый период.

Рассчитать объем работ, который может выполнить строительная организация в планируемый период при следующих исходных данных: среднегодовая производственная мощность – 20 млн. руб, уровень механизации работ - 0,7, коэффициент использования машин и механизмов – 0,8, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,75.

3) Расчет планируемой выработки в день на одного рабочего.

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс. руб.

4) Расчет планируемой численности работников для выполнения работ.

Рассчитать планируемую численность бригады для выполнения строительно-монтажных работ на сумму 2000 тыс. руб. за двадцать рабочих дней при трехсменной работе, если планируемая выработка равняется 8 тыс. руб. в день на одного рабочего.

5) Расчет планируемой прибыли МП.

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности составляет 8%, объем работ 25 млн. руб.

Расчет общей экономической рентабельности (прибыльности) предприятия выполняется по формуле:

$$Ro = \Pi/T \times 100, \quad (5.1)$$

где  $Po$  — общая экономическая рентабельность хозяйственной деятельности предприятия;

$\Pi$  — сумма прибыли (валовой или чистой);

$T$  — объем работ (без НДС)

#### 6) Расчет планируемого уровня рентабельности.

Рассчитать уровень рентабельности следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 10 млн. руб. а планируемый объем работ составляет 100 млн. руб.

Рентабельность исчисляется по формуле:

$$P=(\Pi/Cn) \times 100 \text{ и} \quad (5.2)$$

$$P = (\Pi/\Pi n) \times 100, \quad (5.3)$$

где  $P$  — рентабельность продукции, %;

$\Pi$  — прибыль предприятия, руб.;

$Cn$  — полная себестоимость реализованной продукции, руб.;

$\Pi n$  — объем работ (без НДС).

Определим прибыль на основании имеющихся данных:

Расчет плановой прибыли ( $\Pi$ ) ведется по формуле

$$\Pi=(O \times \Pi) - (O \times C), \quad (5.4)$$

где  $O$  — объем выпуска продукции в планируемом периоде в натуральном выражении;  $\Pi$  — цена на единицу продукции (за вычетом НДС и акцизов);  $C$  — себестоимость.

$$O = \Pi / C, \quad (5.5)$$

#### 7) Расчет экономического эффекта от сокращения продолжительности строительства.

Рассчитать экономический эффект от сокращения продолжительности строительства на 10%, величина накладных расходов составляет 250 тыс. руб.

Экономический эффект от сокращения срока строительства или продолжительности выполнения СМР (Э) образуется за счет снижения размера условно-постоянных расходов в составе себестоимости СМР (УП) и определяется по формуле:

$$Эун = УП(1 - Тф/Тр), \quad (5.6)$$

где: **УП** – условно-постоянные расходы;

**Тф** – фактический срок строительства;

**Тр** – расчетный срок строительства.

К условно-постоянным накладным расходам относятся административно-хозяйственные расходы, связанные с содержанием аппарата управления, износ временных не титульных сооружений и приспособлений и др. в среднем размер условно-постоянных накладных расходов равен 60% от нормативной величины накладных расходов.

#### 8) Расчет экономического эффекта от сокращения продолжительности строительства.

Рассчитать экономический эффект от сокращения продолжительности строительства на 12%, величина накладных расходов составляет 120 млн. руб.

Экономический эффект от сокращения срока строительства или продолжительности выполнения СМР (Э) образуется за счет снижения размера условно-постоянных расходов в составе себестоимости СМР (УП) и определяется по формуле:

$$Эун = УП(1 - Тф/Тр), \quad (5.7)$$

где: **УП** – условно-постоянные расходы;

**Тф** – фактический срок строительства;

**Тр** – расчетный срок строительства.

К условно-постоянным накладным расходам относятся административно-хозяйственные расходы, связанные с содержанием аппарата управления, износ временных не титульных сооружений и приспособлений и др. в среднем размер условно-постоянных накладных расходов равен 60% от нормативной величины накладных расходов.

9) Расчет планируемой прибыли МП.

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 10%, объем работ 60 млн.руб.

Расчет общей Экономической рентабельности (прибыльности) предприятия выполняется по формуле

$$Ro = \Pi/T \times 100, \quad (5.8)$$

где **Ro** — общая экономическая рентабельность хозяйственной деятельности предприятия;

**Π** — сумма прибыли (валовой или чистой);

**T** — объем работ (без НДС)

10) Планирование затрат предприятия и себестоимости продукции.

Известны данные по расходам предприятия за январь текущего года. Определить структуру затрат предприятия (следует определить долю каждого вида затрат предприятия, таких как: затраты на материалы, затраты на выплату з/п сотрудникам, арендная плата, коммунальные услуги, оплата налогов в общих затратах предприятия) за анализируемый период.

Исходные данные представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Расходы предприятия за год по статьям затрат.

Статья затрат	Величина, руб.
Затраты на материалы	745 000
Затраты на выплату з/п. сотрудникам	1 430 000
Арендная плата	230 000
Коммунальные услуги	54 000
Оплата налогов	455 000

11) Расчет норматива оборотных средств на малом предприятии.

Рассчитать норматив оборотных средств в производственных запасах по основным материалам.

Исходные данные представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2 – Показатели расхода материалов.

Вид материалов	Норма расхода на изделие, кг	Интервал между поставками, суток	Цена, тыс. руб./т.	Страховой запас, суток
Изделие «А»	10	45	30000	5
Изделие «В»	12	60	75000	4

Программа выпуска изделий в 4 квартале планируемого года – 124 тыс. единиц изделий «А» и 104 тыс. единиц изделий «В»

Потребность на программу в натуральном выражении  $G$  рассчитывают по формуле:

$$G = N \times H, \quad (5.9)$$

где  $N$  – количество изделий (шт.),

$H$  – норма расхода материала на одно изделие, т.

Величина текущего запаса  $Z_t$  рассчитывают по формуле:

$$Z_t = G / D \times T_n, \quad (5.10)$$

где  $D$  – количество дней периода, дн., в четвертом квартале 90 дн.

$T_n$  – норма запаса или интервал между двумя поставками, сут.

Величину страхового запаса  $Z_c$  рассчитывают по формуле:

$$Z_c = G \times T_c / D, \quad (5.11)$$

где  $T_c$  – норма страхового запаса (сутки)

Норматив оборотных средств в производственных запасах  $H_{пз}$  рассчитывают по формуле:

$$H_{пз} = (Z_t / 2 + Z_c) \times C_m, \quad (5.12)$$

где  $C_m$  – цена материала (руб/т),

## Задание 5.2

### 1) Расчет изменения численности работающих МП.

Определить изменение численности работающих на малом предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 12%, а производительность труда в плановом периоде возрастет на 8%.

2) Определение величины затрат на обучение работников МП.

На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.

3) Расчет явочной и списочной численность рабочих.

Рассчитать явочную и списочную численность рабочих, если на участке 36 станков. Норма обслуживания для одного рабочего – 3 станка. Коэффициент сменности – 1,6. Плановый процент невыхода рабочих – 12%.

4) Расчет численности рабочих по нормам обслуживания.

Рассчитать численность рабочих по нормам обслуживания, если количество агрегатов в цехе – 48, норма обслуживания – 5 чел., режим работы непрерывный, номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 265 дней, реальный – 230 дней.

5) Расчет показателей текучести кадров на МП.

Определить коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{текучести}}$ ), коэффициенты оборота по приему ( $K_{\text{по приему}}$ ) и ( $K_{\text{по выбытию}}$ ) выбытию, если на начало года численность работников ( $Ч_{\text{среднеспис}}$ ) составляла 95 чел., в течение года принято 22 чел., уволено всего 30 чел., в том числе, по собственному желанию 15 чел., за нарушения трудовой дисциплины 3 чел.

6) Расчет численности категорий персонала предприятия.

Определите число основных рабочих 4 разряда, необходимых для выполнения изделий «А» и рабочих 5 разряда, необходимых для выполнения изделий «В». Предусмотрен выпуск 464 тыс. единиц продукции «А» (трудоемкость – 0,613 нормо-часа на 1 единицу); 414 тыс. единиц продукции «В» (трудоемкость – 1,774 нормо-часа на 1 единицу). Эффективный годовой фонд времени одного рабочего – 1890 часов. Коэффициент выполнения норм рабочими составляет 1,1.

Рекомендуется использовать формулу:

$$P = (ВП \times (T / K_n)) / V_{\text{эф}}, \quad (5.13)$$

где  $P$  – численность рабочих данной профессии на годовой объем выпуска  $i$ -го изделия, в чел;  
 $ВП_i$  – объем выпуска  $i$ -го изделия, в шт. ;  
 $t$  – трудоемкость изготовления  $i$ -го изделия по определенному виду технологических операций (виду работ);  
 $K_n$  – планируемый коэффициент выполнения норм рабочими  $i$ -ой профессии;  
 $В_{эф}$  – эффективный фонд времени работы одного рабочего за год, в часах.

### Литература:

1. Бекетова О. Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Научная книга, 2019. — 159 с. — 978-5-9758-1717-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81001.html>
2. Костюхин Ю. Ю. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Ю. Костюхин, О. О. Скрыбин, И. М. Зайцев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИ-СиС, 2017. — 104 с. — 978-5-906846-63-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78557.html>
3. Молокова Е. И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 194 с. — 978-5-4487-0418-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79780.html>
4. Орлова П. И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / П. И. Орлова. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 286 с. — 978-5-394-02432-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75227.html>



## Раздел 6 ЭКОНОМИКА МАЛОГО БИЗНЕСА

### Задание 6.1

#### 1) Оценка эффективности использования основных фондов предприятия.

1.1. Определить первоначальную стоимость основных производственных фондов предприятия на конец года; сумму амортизации за год (млн. руб.); остаточную стоимость основных производственных фондов на конец года (млн. руб.). Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года составляла 40 млн. руб. В течение года были введены машины на сумму 3 млн. руб. и выведено оборудование на сумму 2 млн. руб. Износ фондов на начало года составлял 30%, а норма амортизации за год – 10%.

1.2. Определить производственную мощность предприятия; коэффициент фактически использования производственной мощности. В ведущем цехе предприятия установлено 10 станков. Максимальная производительность каждого станка в час – 12 изделий. Полезный (эффективный) фонд времени работы оборудования в год составляет 42 тыс. ч. За год было изготовлено 4,8 млн. изделий.

1.3. Определить коэффициент экстенсивности использования оборудования; коэффициент интенсивного использования оборудования; коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования. На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часов при плановых простоях на проведение ремонтных работ 1 час. По паспортным данным часовая производительность станка составляет 50 изделий.

Фактическое время работы станка составило 6 часов, выработано 234 изделия.

#### *Рекомендации для расчетов*

Для расчета коэффициентов износа основных фондов предприятия используют следующие формулы:

### ***Моральный износ 1 вида***

$$I_{M(1)} = (C_{\text{перв}} - C_{\text{вост}}) / C_{\text{перв}} \quad (6.1)$$

где  $I_{M(1)}$  – коэффициент морального износа 1 вида.

$C_{\text{вост}}$  – восстановительная стоимость основных фондов.

$C_{\text{перв}}$  – первоначальная стоимость основных фондов.

### ***Моральный износ 2 вида***

$$I_{M(2)} = \left( \frac{\mathcal{E}_n}{\mathcal{E}_c} \right) - 1 \quad (6.2)$$

где  $I_{M(2)}$  – коэффициент морального износа 2 вида.

$\mathcal{E}_n$  – эффективность прогрессивного оборудования.

$\mathcal{E}_c$  – эффективность существующего (традиционного) оборудования.

### ***Норма амортизации на реновацию (полное восстановление)***

$$N = \frac{П - Л + Л_p}{П \times T} \times 100\% \quad (6.3)$$

где  $П$  – балансовая стоимость данного объекта основных фондов.

$Л$  – выручка от реализации основных фондов после окончания их эксплуатации; (ликвидационная стоимость).

$Л_p$  – ликвидационные расходы.

$T$  – нормативный срок службы данного объекта основных фондов.

### ***Годовая сумма амортизации***

$$A_{\text{год}} = \frac{П \times N}{100} \quad (6.4)$$

где  $П$  – первоначальная балансовая стоимость.

$N$  – норма амортизации, %.

Методы расчета норм амортизации:

Метод прямолинейного равномерного описания стоимости основан на постоянной годовой норме амортизационных отчислений, исходя из балансовой стоимости основных фондов и нормативного

срока службы. Достоинства: простота расчетов; способствует пропорциональному накоплению средств; Недостатки: не учитывается загрузка основных фондов во времени; и степень морального износа.

Метод ускоренной амортизации. Основан на увеличенной постоянной годовой норме амортизационных отчислений. Значение формулы увеличивается, но не более чем в 2 раза.

Специальные методы расчета норм амортизации:

Дегрессивный: Большая доля амортизационных отчислений приходится на первые годы службы основных фондов совпадает с экономическими условиями.

Прогрессивный: Большая доля амортизационных отчислений приходится на последние годы службы фондов. Совпадает с тенденцией физического износа.

Способы расчета амортизации:

Способ суммы чисел предполагает расчет нормы амортизационных отчислений для каждого года в течение нормативного срока службы основных фондов. Величина первоначальной стоимости не изменяется в расчетах.

#### ***Ежегодная норма амортизации***

$$N_t = \frac{2(t_n - t + 1)}{t_n(t_n + 1)} \times 100\% \quad (6.5)$$

где  $t_n$  – нормативный срок службы оборудования (лет).

$t$  – текущий год.

Способ уменьшающегося остатка предполагает, что норма амортизационных отчислений остается неизменной для всего нормативного срока службы, а первоначальная балансовая стоимость изменяется в сторону уменьшения на величину амортизированной части.

Данный способ не обеспечивает полное возмещение первоначальной стоимости средств труда к моменту истечения нормативного срока службы. Сумма амортизационных отчислений в последний год нормативного срока службы принимает равной остатку первоначальной балансовой стоимости.

Производственная мощность – способность средств труда (технологической совокупности машин, агрегатов, установок, и

производственных площадей) к максимальному выпуску продукции, добыче или переработке сырья в год (за сутки, за смену) в соответствии с установленными специализацией, кооперированием производства и режимом работы.

***Общий вид величины производственной мощности***

$$M = B \times \overline{\Phi} \quad (6.6)$$

где  $B$  – выработка изделий (натуральное выражение) в единицу времени.

$\overline{\Phi}$  – фонд работы оборудования (время).

или

$$M = \overline{\Phi} / H_m \quad (6.7)$$

где  $H_m$  – норма времени работы оборудования на единицу изделия.

***Производственная мощность на конец периода (исходящая)***

$$M_{кп} = M_{вх} + M_1 + M_2 - M_3 \quad (6.8)$$

где  $M_{вх}$  – мощность входящая на начало года.

$M_1$  – вводимая мощность в результате выполнения строительно-монтажных работ.

$M_2$  – мощность, нарастающая в процессе модернизации.

$M_3$  – ликвидируемая мощность.

***Производственная мощность среднегодовая***

$$\overline{M} = M_{вх} + \frac{M_i \times n_i}{12} - \frac{M_j \times m_j}{12} \quad (6.9)$$

где  $M_i$  – вводимая мощность.

$n_i$  – количество месяцев, в течение которых работала вводимая мощность.

$M_j$  – выбывающая мощность.

$m_j$  – количество месяцев, в течение которых не работала выводимая мощность.

Показатели оценки эффективного использования основных фондов:

I. Показатели состава и движения основных фондов:

$$1. K_{\text{износа}} = \frac{\sum H}{\Pi} \quad (6.10)$$

где  $\sum H$  – сумма начисленного износа по бухгалтерскому балансу, руб.

$$2. K_{\text{годности}} = 1 - K_{\text{износа}} \quad (6.11)$$

$$3. K_{\text{обновления}} = \frac{\Phi_{\text{введенные}}}{\Phi_{\text{кп}}} \quad (6.12)$$

где  $\Phi_{\text{введенные}}$  – абсолютная сумма введенных основных фондов, руб.

$\Phi_{\text{кп}}$  – стоимость основных фондов на конец периода, руб.

$$4. K_{\text{выбытия}} = \frac{\Phi_{\text{выбывшие}}}{\Phi_{\text{нп}}} \quad (6.13)$$

где  $\Phi_{\text{выбывшие}}$  – абсолютная сумма выбывших основных фондов, руб.

$\Phi_{\text{нп}}$  – стоимость основных фондов на начало периода, руб.

II. Показатели эффективности использования основных фондов:

Интенсивные – отражают уровень их использования по мощности, включая стоимостные показатели оценки эффективности.

$$5. K_{\text{интенс}} = \frac{B_{\phi}}{B_m} \quad (6.14)$$

где  $B_{\phi}$  – фактическая выработка продукции в натуральном выражении оборудованием в единицу времени;

$B_m$  – технологически обоснованная выработка оборудованием продукции в единицу времени.

$$6. f_o = \frac{\Pi\Pi}{\Phi} \quad (6.15)$$

где  $f_o$  – фондоотдача, руб./руб.

$TП$  – стоимость товарной продукции, руб.

$\Phi$  – среднегодовая стоимость основных фондов.

$$7. f_e = \frac{\bar{\Phi}}{TП} \quad (6.16)$$

где  $f_e$  – фондоемкость, руб./руб.

$\Phi$  – среднегодовая стоимость основных фондов.

$TП$  – стоимость товарной продукции, руб.

$$8. f_{воор} = \frac{\bar{\Phi}}{P} \quad (6.17)$$

где  $f_{воор}$  – фондовооруженность, руб./чел.

$\Phi$  – среднегодовая стоимость основных фондов.

$P$  – среднесписочная численность работников, чел.

Экстенсивные – характеризуют уровень использования основных фондов во времени.

$$9. K_{\text{экт}} = \frac{T_{\text{факт оборудования}}}{T_{\text{план оборудования}}} \quad (6.18)$$

где  $K_{\text{экт}}$  – коэффициент экстенсивности.

$T_{\text{факт оборудования}}$  – фактическое время работы оборудования.

$T_{\text{план оборудования}}$  – плановое время работы оборудования.

$$10. K_{\text{см}} = \frac{\sum_{\text{станко-смен}}}{q} \quad (6.19)$$

где  $K_{\text{см}}$  – коэффициент сменности.

$\sum_{\text{станко-смен}}$  – суммарное количество обработанных фактически станко-смен.

$q$  – максимальное количество единиц установленного оборудования.

$$11. K_{\text{исп.сменного режима времени}} = \frac{K_{\text{см}}}{T_{\text{смены}}} \quad (6.20)$$

где  $T_{\text{смены}}$  – продолжительность смены, час.

$$K_{\text{загрузки}} = \frac{\text{трудоемкость изготовления всех изделий на данном виде оборудования}}{\Phi_t} \quad (6.21)$$

где  $\Phi_t$  – фонд времени работы данного вида оборудования.

Интегральные – характеризуют влияние на основные фонды экстенсивных и интенсивных факторов.

$$13. K_{\text{интегр}} = K_{\text{экт}} \times K_{\text{инт}} \quad (6.22)$$

где  $K_{\text{интегр}}$  – интегральный коэффициент использования основных фондов.

## Задание 6.2

1) Оценка эффективности использования оборотных средств предприятия.

1.1. Определить стоимость поставки материальных ценностей (ресурсов), если стоимость месячного потребления металла  $Q_m$  – 36000 тыс. руб., цена 1 т. металла  $C$  – 150 тыс. руб., интервал плановой поставки  $J$  – 10 дней; страховой запас – 2, транспортный запас – 1 день, технологический запас – 5%.

1.2. Определить норматив оборотных средств в незавершенном производстве; норматив оборотных средств в готовой продукции; общий норматив оборотных средств предприятия. Норматив оборотных средств в производственных запасах – 1100 тыс. руб., норматив расходов будущих периодов – 100 тыс. руб., план выпуска изделий – 1000 шт., длительность производственного цикла – 50 дней; производственная себестоимость одного изделия – 18,0 тыс. руб.; коэффициент нарастания затрат – 0,7, норма запаса готовой продукции на складе – 7 дней, оптовая цена изделия – 20 тыс. руб.

1.3. Определить норму запаса в днях, исходя из среднего текущего запаса; норматив оборотных средств по производственным запасам. Плановая годовая потребность в металле составляет 2 тыс. т., стоимость 1 т. металла – 1,5 тыс. руб., интервал между поставками – 30 дней. Страховой запас принимается в размере 50% текуще-

го запаса, время на разгрузку и подготовку материала к производству – 2 дня.

1.4. Определить суточную производственную программу (шт.); себестоимость одного изделия в незавершенном производстве (руб.); норматив оборотных средств в незавершенном производстве (руб.). Годовой план выпуска изделий – 8640 штук, длительность производственного цикла изготовления изделия – 12 дней, производственная себестоимость выпускаемых изделий – 140 руб., в том числе расходы на материалы и полуфабрикаты, закладываемые в первый день цикла – 100 руб.

1.5. На основе отчетных данных за год и планируемых вариантов улучшения использования оборотных средств на предприятии заполнить таблицу 6.1.

Таблица 6.1 – Отчетные данные предприятия за год

Показатель	Отчетный год	Вариант повышения эффективности		
		первый	второй	третий
1. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	14400		14400	15264
2. Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	400	400		
3. Длительность одного оборота, дней	10	8	8	12

1.6. Определить коэффициент оборачиваемости оборотных средств (раз); длительность одного оборота (дней). Норматив оборотных средств предприятия – 3300 тыс. руб., план реализации продукции – 19,8 млн. руб.

1.7. Определить плановую длительность одного оборота (дней); фактическую длительность одного оборота (дней); высвобождаемую сумму оборотных средств в результате ускорения оборачиваемости (тыс. руб.). Годовой план реализации продукции установлен в сумме 17100 тыс. руб. Норматив оборотных средств запланирован в сумме 380 тыс. руб. В результате проведения организационно-технических мероприятий длительность одного оборота сократилась на 2 дня.



### *Рекомендации для расчетов*

Для оценки эффективности использования оборотных средств предприятия используют следующие формулы:

#### ***Норматив оборотных средств***

$$H_{op} = H \times \bar{O} \quad (6.23)$$

где  $H_{op}$  – норматив собственных оборотных средств в денежном выражении.

$H$  – норма производственного запаса оборотных средств (в днях).

$\bar{O}$  – средний однодневный расход оборотных средств в денежном выражении.

#### ***Норматив оборотных средств в незавершенном производстве***

$$H_m = \frac{C}{T} \times t_{\text{ц}} \times K_{\text{ц}} \quad (6.24)$$

где  $H_m$  – норматив оборотных средств на незавершенное производство (руб.)

$C$  – затраты на производство валовой продукции, руб.

$T$  – продолжительность периода (дней).

$t_{\text{ц}}$  – продолжительность производственного цикла.

$K_{\text{ц}}$  – коэффициент нарастания затрат (безразмерная единица).

#### ***Коэффициент нарастания затрат***

$$K_{\text{ц}} = \frac{a + 0,5B}{a + B} \quad (6.25)$$

где  $a$  – затраты, производимые одновременно в начале процесса производства (руб.).

$B$  – последующие затраты до окончания производства изделий, руб.

Если имеется производственная себестоимость единицы изделия  $C_{\text{пр}}$ , то норматив оборотных средств в незавершенном производстве определяется по формуле:

$$H_{\text{нп}} = B_{\text{и}} \times t_{\text{ц}} \times K_{\text{ц}} \times C_{\text{нп}} \quad (6.26)$$

где  $B_{\text{и}}$  – суточный выпуск изделий в натуральном выражении.

Если имеется себестоимость изделия в незавершенном производстве  $C_{\text{нп}}$ , то норматив оборотных средств в незавершенном производстве определяется:

$$H_{\text{нп}} = B_{\text{и}} \times t_{\text{ц}} \times C_{\text{нп}} \quad (6.27)$$

При этом, необходимо учитывать следующую взаимосвязь:

$$C_{\text{нп}} = a + 0,5B$$

$$B = C_{\text{нп}} - a$$

Показатели эффективного использования оборотных средств:

#### ***Оборачиваемость оборотных средств***

$$O_{\text{o}} = \frac{C_{\text{o}} \times T}{P} \quad (6.28)$$

где  $O_{\text{o}}$  – скорость оборота в днях, т.е. число дней, в течение которых оборотные средства совершают полный кругооборот.

$C_{\text{o}}$  – средний остаток оборотных средств в (руб.).

$T$  – число дней в планируемом периоде (30, 90, 360).

$P$  – оборот средств за этот период (выручка от реализации), руб.

#### ***Коэффициент оборота***

$$K_{\text{об}} = \frac{N_{\text{рп}}}{CO} \quad (6.29)$$

где  $K_{\text{об}}$  – число оборотов, которые совершают оборотные средства за анализируемый период.

$N_{\text{рп}}$  – объем реализованной продукции за рассматриваемый период, руб.

$CO$  – средний остаток всех (нормируемых и ненормируемых) оборотных средств за рассматриваемый период, руб.

## Литература

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». — // URL: <http://www.consultant.ru/>

2. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». — // URL: <http://www.consultant.ru/>

3. Правовое регулирование финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства: монография / Г.Ф. Ручкина, М.В. Демченко, Я.А. Ключникова, С.В. Фрумина, Е.Л. Венгеровский. - М.: ИНФРА М, 2019. - 154 с. - Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

4. Финансовый менеджмент в малом бизнесе : учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 347 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/760302>

5. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учеб. пособие / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 208 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/780645>

6. Экономика и организация производства: учеб. пособие / под ред. Ю.И. Трещевского, Ю.В. Вертаковой, Л.П. Пидоймо ; рук. авт. кол. Ю.В. Вертакова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 381 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/814430>

7. Экономика организации (предприятия) / Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., Костин И.Б., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2018. - 292 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/415188>

**Раздел 7**  
**СПЕЦИФИКА КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ**  
**СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО)**  
**В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

**Задание 7.1**

Заполнить таблицу «Уровни КСО». Указать, какие из них наиболее актуальны для предприятия малого и среднего бизнеса. Объяснить почему.

Таблица 7.1 – Уровни КСО

№	Уровень КСО	Описание
1	Микроуровень	
2	Мезоуровень	
3	Макроуровень	
4	Мегауровень	

**Задание 7.2**

Дать развернутые ответы на вопросы:

1. В чем заключается специфика применения стандарта ISO 26000?
2. Какие принципы социальной ответственности содержатся в данном стандарте?
3. Какие темы и проблемы социальной ответственности составляют содержание стандарта ISO 26000?
4. Чему призван способствовать стандарт ISO 26000?
5. Распространяется ли действие стандарта на предприятия малого бизнеса?

### Задание 7.3

Заполнить таблицу, раскрыв достоинства и недостатки открытой и скрытой модели КСО. Какая из этих моделей в большей степени стимулирует стремление к социально ответственному поведению малого бизнеса? Почему?

Таблица 7.2 – Характеристики моделей КСО

Открытая модель КСО	Скрытая модель КСО
---------------------	--------------------

Достоинства

Недостатки

### Задание 7.4

Найти и исправить ошибки в предлагаемых отрывках текста.

1. По определению Еврокомиссии, корпоративная социальная ответственность – это концепция, отражающая продиктованное государством решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды.
2. Пристальное внимание западной общественности к вопросам социальной ответственности бизнеса вызвало к жизни появление эталонных моделей социально ответственных корпораций. В частности, Ф.Герцберг в своей книге «Культура корпорации» показал образ социально ответственной корпорации.
3. Европейская модель корпоративной социальной ответственности не является скрытой линией поведения компании. Наоборот, та корпоративная деятельность, которая традиционно рассматривается в США как КСО (т.е. проводимая исключительно по инициативе самого бизнес-сообщества), в Европе, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств.

4. Международный Стандарт ISO 28000 представляет руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социальной ответственности в стратегии, системы, практики и процессы организации.
5. Государственные организации обязаны использовать этот Международный Стандарт ISO 28000. Он, однако, не предназначен для того, чтобы заменить, изменить или каким-либо образом поменять обязательства государства.
6. Стандарт ISO 28000 предназначен и подходит для целей сертификации, обязательного или контрактного применения. Он предназначен для создания нетарифных барьеров в торговле, а также для изменения законодательно определенных обязательств организации.
7. Одной из форм осуществления международных инициатив в рассматриваемой области стал Глобальный Протокол ООН (Global Compact), участниками которого являются сотни крупнейших компаний, ведущие профсоюзные организации, правозащитные и экологические объединения.
8. Корпоративная социальная ответственность предполагает выделение следующих уровней: микроуровень (ответственность перед сотрудниками, партнерами, акционерами и потребителями); макроуровень (ответственность перед местным сообществом); мезоуровень (ответственность перед государством); мегауровень (ответственность перед мировым сообществом).
9. Индекс «Вектор устойчивого развития» - второй в линейке индексов, который разрабатывался в рамках проекта «Социальный капитал». Первый индекс – «Ответственность и инициативность» оценивал уровень раскрытия информации о КСО крупнейшими российскими компаниями.
10. Классическая модель КСО основывается на том, что рациональные экономические интересы ориентируют бизнес только на получение максимальной прибыли, но не на улучшение собственной «среды обитания» – социальной, экологической, политической – путем добровольного инвестирования полученной прибыли в соответствующие институты.

## Задание 7.5

Оценить уровень социально ответственного поведения компании Google по отношению к своим сотрудникам. Доступны ли такие меры поддержки персонала предприятиям малого бизнеса? Почему?

Сотрудники Google имеют возможность пользоваться различными программами, реализуемыми в компании.

Программа «Делаем жизнь лучше». Компания хочет, чтобы у работников всегда была возможность заниматься любимым делом, как на работе, так и в свободное время. Для сотрудников офиса, расположенного в Калифорнии, оборудован бассейн, тренажерный зал, волейбол и бильярд. Добраться на работу можно на бесплатном автобусе или личном автомобиле, который каждому сотруднику бесплатно помогут и при необходимости проведут техническое обслуживание.

Программа «Учитываем ваши потребности». На работу можно приносить своих домашних питомцев. Но так как у всех разные интересы и увлечения, так что предложить такой пакет бонусов, который устроил бы сразу всех сотрудников, невозможно. Поэтому при определении набора льгот и привилегий компания стремимся отталкиваться от потребностей конкретного человека.

Программа «Будьте здоровы». Сотрудники Google не тратят время на походы к врачу, они получают квалифицированную медицинскую помощь в полном объеме, не выходя из офиса. В офисе Калифорнии сотрудники могут воспользоваться бесплатным массажем. Им так же положено деликатесное питание и услуги профессиональных парикмахеров за счет компании. Сотрудников Google кормят вкусно и бесплатно. Существует внутреннее правило, что еда должна находиться не более чем в 50 метрах от рабочего места. Офис компании работает 24 часа в сутки, так что сотрудники сами выбирают, в какое время им удобнее работать. К 12 часам в офис приходит в лучшем случае половина сотрудников.

Программа «Путешествуйте без забот». Сотрудники Google и члены их семей застрахованы от несчастных случаев всегда – даже в отпуске.

Программа «Продолжайте совершенствоваться». Каждому, кто отлично трудится, Google доплачивает 8000 долл. в год на образование.

Программа «Экономьте на юридических услугах». Сотрудники Google получают бесплатные юридические консультации и значительные скидки на общие юридические услуги (для США).

Также хотелось бы выделить некоторые интересные отличия корпоративно социальной политики фирмы: для показа премьерного фильма на 6000 человек Google резервирует здание крупного кинотеатра на весь день. Естественно, сотрудники посещают его бесплатно. Каждый сотрудник бесплатно может провести с собой одного гостя.

Каждый сотрудник получает любой ноутбук на выбор в личное пользование. Каждую пятницу сотрудники собираются вместе для обсуждения итогов прошедшей недели. Каждый сотрудник в пятницу высылает результаты своей работы за неделю, чтобы другие видели его достижения и имели возможность их оценить. Это дополнительно стимулирует производительность коллектива в целом. Основатель компании ездит на минимально вредном для окружающей среды автомобиле Toyota Prius, который представляет собой гибридный автомобиль. Либерализм руководства настолько высок, что за задержки в сдаче проектов штрафы программисты не получают. Даже наоборот, если ты выполняешь все в срок, значит, мало на себя берешь – и получаешь дополнительную нагрузку.

## Задание 7.6

Заполнить таблицу, указав нормативно-правовые основы различных форм реализации КСО.

Таблица 7.3 – Формы реализации КСО.

	<b>Формы реализации КСО</b>	<b>Нормативно-правовые основы</b>
1	Благотворительность	
2	Социальный маркетинг	
3	Социальные инвестиции	



### Задание 7.7

Сравнить различные определения деловой репутации (goodwill), представленные в таблице 7.4. В чем сходство и различия трактовки данного понятия в нашей стране и международной практике?

Таблица 7.4 – Определения деловой репутации (goodwill).

Источник	Определение
МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса»	Это актив, который представляет собой будущие экономические выгоды, которые являются результатом других активов, приобретённых в процессе объединения бизнеса, не идентифицирующиеся и не признающиеся по отдельности.
US GAAP FAS № 142 «Бухгалтерский учет гудвилла и НМА»	Это превышение стоимости приобретённой организации над стоимостью ее идентифицируемых активов за вычетом обязательств.
ПБУ 14/2007 (с изменениями от 16 мая 2016 г.) «Учет НМА»	Это нематериальный актив (НМА), возникший в связи с приобретением компании в качестве имущественного комплекса, стоимость которого определяется расчётным путём как разница между покупной ценой и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки.

### Задание 7.8

В таблице представлен один из недавних рейтингов деловой репутации по версии журнала «Fortune». Перечислить основные показатели, используемые для качественной оценки репутации компаний этим изданием. Какие из этих показателей представляются наиболее значимыми? Можно ли применять систему этих показателей к малому бизнесу? Почему?

Таблица 7.5 – Рейтинги деловой репутации по версии журнала «Fortune».

Место	Компания	Сфера деятельности
1	Apple	Компьютерные технологии
2	Amazon.com	Интернет-сервис
3	Starbucks	Общественное питание
4	Berkshire Hathaway	Инвестиции и страхование
5	Disney	Развлечения
6	Alphabet	Интернет-сервис
7	General Electric	Машиностроение
8	Southwest Airlines	Авиакомпания
9	Facebook	Интернет-сервис
10	Microsoft	Программное обеспечение

### Задание 7.9

Проанализировать процент брака у ведущих производителей смартфонов (данные 2018 г.). О чем свидетельствуют представленные данные? Определить, по какому из трех параметров, определяющих взаимоотношения с потребителями – цена, качество, сервис малый бизнес может иметь преимущество перед крупным производителем. Почему?

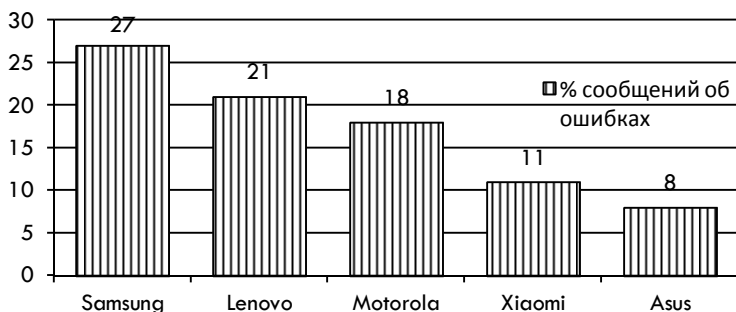


Рисунок 7.1 - Процент брака у ведущих производителей смартфонов за 2018 год

### Задание 7.10

Заполнить таблицу, раскрыв содержание основных подходов к управлению КСО. Какой из этих подходов наиболее характерен для малого бизнеса? Почему?

Таблица 7.6 – Основные подходы к управлению КСО.

#### Подходы к управлению КСО      Основные особенности подхода

Подход с позиции стейкхолдеров

Подход с позиции этических и моральных норм

Подход с позиции связей с общественностью

### Задание 7.11

На схеме представлена типичная структура комитета по корпоративной социальной ответственности. Назвать наиболее часто встречающееся процентное соотношение представителей трех указанных категорий, входящих в состав данного комитета. Существуют ли комитеты по КСО в малом бизнесе? Обосновать свой ответ.



Рисунок 7.2 – Типичная структура комитета по корпоративной социальной ответственности

### Задание 7.12

Заполнить таблицу, раскрыв содержание обязанностей менеджера по КСО в соответствии с решаемыми задачами. Существуют ли менеджеры по КСО в малом и среднем бизнесе? Если «нет», то почему? Если «да», то отличается ли их функционал от представленного в таблице?

Таблица 7.7 – Обязанности менеджера по КСО в соответствии с решаемыми задачами.

<b>Задача</b>	<b>Обязанности</b>
Определение стратегии	
Разработка программы	
Внутреннее консультирование	
Выстраивание взаимоотношений со стейкхолдерами	
Распространение информации	
Предоставление социальной отчетности	

### Задание 7.13

Определить, какой из предложенных параметров оценки уровня институционального оформления социальной политики компании является лишним:

1. Наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика корпорации.
2. Наличие специального подразделения, ответственного за реализацию социальных программ компании.
3. Наличие плана природоохранной деятельности и ресурсосбережения.
4. Наличие коллективного договора как нормативной основы социальной политики компании.

### Задание 7.14

Что еще, помимо представленного, включает в себя система учета социальных мероприятий, проводимых компанией?

1. Наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами.
2. Оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций.
3. Примеры социальных программ.

### Задание 7.15

Во всех странах мира основным субъектом социального инвестирования является государство. В нашей стране реализуется большое количество государственных программ, в рамках которых осуществляется социальное инвестирование. В какую из перечисленных ниже программ входит подпрограмма "Развитие малого и среднего предпринимательства"? Каков срок реализации данной подпрограммы? Перечислить ожидаемые результаты реализации подпрограммы.

1. Развитие здравоохранения
2. "Развитие образования" на 2013–2020 годы
3. Социальная поддержка граждан
4. "Доступная среда" на 2011–2020 годы
5. Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации
6. Развитие пенсионной системы на 2018–2035 годы
7. Содействие занятости населения
8. Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности
9. Противодействие незаконному обороту наркотиков
10. Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах
11. "Развитие культуры и туризма" на 2013–2020 годы
12. "Охрана окружающей среды" на 2012–2020 годы
13. Развитие физической культуры и спорта

14. Развитие науки и технологий
15. Экономическое развитие и инновационная экономика
16. Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности
17. Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 годы
18. Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013–2030 годы

### Задание 7.16

Перечислить международные организации, деятельность которых направлена на обеспечение социально ответственного поведения бизнеса. Назвать основные международные инициативы в этой области.

### Задание 7.17

Проанализировать 10 принципов Глобального договора ООН. Какие из них чаще всего нарушаются представителями российского бизнеса, в том числе малого? Почему? Какие меры предпринимаются государством для обеспечения социально ответственного поведения в соответствии с принципами Глобального договора?

**Принцип 1:** Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека;

**Принцип 2:** Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

**Принцип 3:** Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров;

**Принцип 4:** Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда;

**Принцип 5:** Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда;

**Принцип 6:** Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

**Принцип 7:** Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности;

**Принцип 8:** Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды;

**Принцип 9:** Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

**Принцип 10:** Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

### Задание 7.18

На гистограмме представлены результаты опроса экспертов Альфа-Банка по вопросу о доли «черного нала» в различных секторах малого бизнеса в России в 2015–18 гг. О каких проблемах взаимодействия государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения компаний свидетельствуют эти данные?

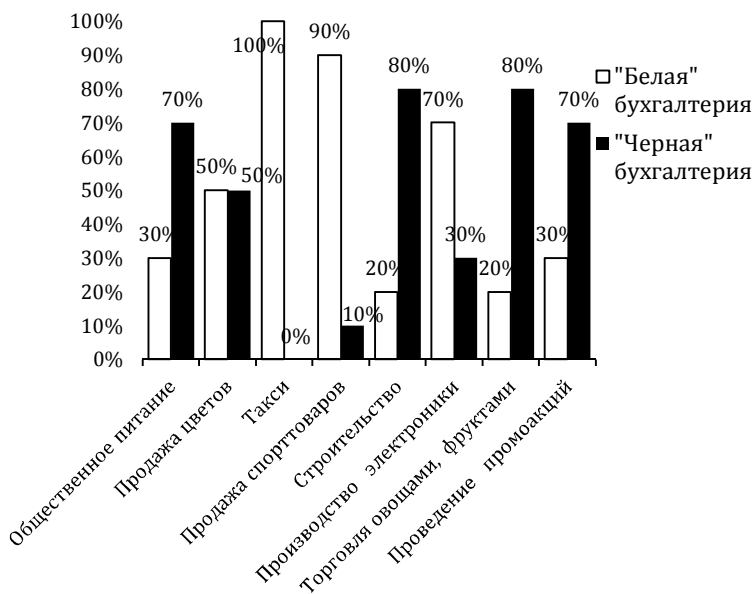


Рисунок 7.3 – Результаты опроса экспертов Альфа-Банка по вопросу о доли «черного нала» в различных секторах малого бизнеса в России в 2015–18 гг.

### Задание 7.19

Определить, описание каких стандартизированных отчетов по социальной политике представлено в таблице. Заполните ее, вписав название отчетов.

Таблица 7.8 – Стандартизированные отчеты по социальной политике

Содержание стандарта	Название стандарта
<p>Стандарт предназначен для измерения результатов деятельности компаний с этических позиций и предоставляет процедуру и набор критериев, при помощи которых может быть осуществлен социальный и этический аудит их деятельности</p>	
<p>Международный стандарт отчётности для добровольного применения организациями, отчитывающимися по устойчивому развитию. В Руководстве предложен список конкретных показателей для отчётности по социальной, экологической и экономической деятельности предприятия.</p>	
<p>Стандарт разработан ТПП РФ. Стандарт предполагает наличие в социальном отчёте компании вступительной части (общие положения) и 7 тематических разделов. В документе приводится описание разделов и показателей, входящих в них.</p>	



## Задание 7.20

Заполнить таблицу, определив преимущества и недостатки стандартизированной отчетности по КСО.

Таблица 7.9 – Преимущества и недостатки стандартизированной отчетности по КСО.

<b>Преимущества стандартизации отчётности по КСО</b>	<b>Недостатки стандартизации отчетности по КСО</b>
--	--

## Литература

1. Аллахвердиева Л.М., Бабанова Е.М., Дегтева Л.В., Долгополова Т.В., Жариков В.В., Литвиненко И.Л., Макарова М.В., Синельникова Е.А./ Управление малым бизнесом : учеб. пособие. часть 1 / под ред. кандидата тех. наук, доцента Е.А. Синельниковой. - М. : МГГЭУ, 2017. - 45 с. - ISBN 978-5-9799-0091-9.

2. Бондаренко В.В. Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие/В.В.Бондаренко - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010231-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/478432>

3. Юрасов И.А., Григорян Е.С. Корпоративная социальная ответственность: Учебник для бакалавров / Григорян Е.С., Юрасов И.А. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.: 60х90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02477-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/556394>

## Раздел 8

# СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

### Задание 8.1

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов является предпочтительным?

1. Творческое отношение к работе способно стать мощнейшим источником, подпитывающим развитие компании. Более всего способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников демократический стиль управления, поскольку он предполагает делегирование ответственности и значительную степень свободы и в то же время устанавливает определенные рамки, позволяет контролировать процесс, обеспечивает четкость администрирования.

Руководитель, выбирающий демократический стиль управления, поддерживает творческую инициативу, способствует органи-

зации креативного процесса, а часто и сам служит вдохновляющим примером для своих сотрудников.

Для того чтобы сотрудники могли в полной мере раскрыть свои таланты и направить их на пользу дела, в организации должна быть создана особая творческая среда, основными характеристиками которой являются открытость новому, поддержка инноваций; доверие и сотрудничество на всех уровнях; демократический стиль управления; организация обучения и профессионального общения.

Очень важно иметь в виду и еще один момент. Творческим людям жизненно необходимо признание их заслуг, таланта, незаурядности, поэтому не стоит скупиться на похвалу и слова восхищения. Следует сказать, что дело это благодарное — креативные сотрудники с удовольствием учатся, стажировются, посещают конференции и другие мероприятия. Общение с коллегами помогает им раздвигать рамки собственных представлений, улавливать новые тенденции, генерировать новые идеи.

### **Задание 8.2**

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

При решении необходимо помнить, что рациональной модели принятия управленческих решений предполагает выполнение следующих шагов: формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Рациональная модель принятия управленческих решений представляет собой «идеальную» схему принятия решений. Данная модель предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации.

Данная модель основана на следующих предположениях:

- может быть собрана вся необходимая информация, причем она является неискаженной;
- проблема может быть точно и однозначно определена;
- цели независимы и неконфликтны;
- может быть создано полное множество альтернатив;
- существует точная количественная связь между каждой альтернативой и целями;
- может быть выбрано лучшее из имеющихся вариантов в смысле всех поставленных целей.

Параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени.

### **Задание 8.3**

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

### Задание 8.4

Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для продажи торт(ы) по цене 500 руб. за штуку. Цена реализации торта 600 руб. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть 1, 2, 3 или 4 штуки, но, сколько конкретно, неизвестно. Путем длительных наблюдений владелец оценивает вероятности величины дневного спроса  $P$  соответственно в 0,15; 0,30; 0,30; 0,25. Если торт(ы) в течении дня не продан(ы), то в конце дня его (их) всегда покупают по цене 300 руб. за штуку.

Сколько штук тортов должен закупать владелец каждый день, чтобы получить максимальную прибыль?

Порядок решения задачи: 1. Анализ проблемной ситуации – расчет возможных доходов в день при различных комбинациях спроса и реализации. Результаты расчетов занести в таблицу 8.1. в соответствующие столбцы «Доход» (по строкам 1-4).

В строке «Максимакс» таблицы записать величину максимального дохода для всех вариантов закупки (по столбцам «Доход»).

**Таблица 8.1 – Расчет возможных доходов в день при различных комбинациях спроса и реализации.**

Спрос в день	Количество закупленных для реализации штук											
	1			2			3			4		
	Доход	$P$	$P \times \text{Доход}$	Доход	$P$	$P \times \text{Доход}$	Доход	$P$	$P \times \text{Доход}$	Доход	$P$	$P \times \text{Доход}$
1												
2												
3												
4												
Максимакс												
Максимин												
$\Sigma P \times \text{Доход}$ (мат. ожид.)												

В строке «Максимин» записать величину минимального дохода для всех вариантов закупки (по столбцам «Доход»). В случае убытка доход заносится со знаком минус.

Определить, какое количество торгов необходимо закупать ежедневно, пользуясь правилом «Максимакс» и какое при использовании правила «Максимин».

2. Вероятность каждого спроса занести во все столбцы Р по строчкам с 1 по 4.

Умножить вероятность каждого спроса на доход и занести во все столбцы  $P \times \text{Доход}$  по строчкам 1-4.

Остается только вычислить для каждого варианта закупок сумму математических ожиданий дохода и определить наиболее предпочтительный вариант количества торгов, закупаемых ежедневно для продажи.

### **Задание 8.5**

Определить целесообразность производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в  $O$  единиц (9000 единиц). Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене  $\Pi$  (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка).

Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах  $P_p\%$  (40%) от продажной цены, а оптовые  $P_1\%$  (20%). Переменные издержки на единицу продукта должны составить  $I_{\text{пер}}$  (2 д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии  $I_{\text{пост}}$  (28000 д.е.).

### **Задание 8.6**

Руководитель малого предприятия должен принять решение по производству своей продукции на следующий год. Он проанализировал возможный доход предприятия в трех ситуациях, которые, по его мнению, могут возникнуть (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Альтернативы поведения фирмы.

Альтернатива	Спрос будущего года (тыс. \$)		
	низкий	средний	высокий
Ничего не предпринимать	50	55	60
Расширить производство	20	40	80
Нанять субподрядчиков	40	60	70

Какую инициативу следует выбрать по критерию Лапласа?

### Задание 8.7

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих - 28 человек.
2. Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора - авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.

#### *Вопросы:*

1. Необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов?
2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

### Задание 8.8

Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден. ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах  $P_p$  от продажной цены, а оптовые  $P_o$ . Переменные издержки на единицу продукта должны составить  $I_{\text{пер}}$  ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии  $I_{\text{пост}}$ .

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Методические рекомендации по решению. Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы ( $P_p = 40\%$ ). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне

$$P_{\text{мин}} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6 \text{ от прогнозн.}$$
$$C_{\text{мин}} = P_{\text{мин}} \times C = 0,6 \times 10 = 6 \text{ ден. ед.}$$

Затем, суммируя постоянные ( $I_{\text{пост}}$ ) и переменные ( $I_{\text{пер}}$ ) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:

$$I_{\text{пост}} = I_{\text{пост}} / O = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$$
$$C = I_{\text{пер}} + I_{\text{пост}} = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$$

Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ( $C = 5,1$  ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ( $C_{\text{мин}} = 6$  ден. ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.



### Задание 8.9

На счёте в банке 15 млн. руб. Банковская ставка по депозитам равна 12% годовых. Есть предложение войти всем капиталом в организацию совместного предприятия, обещая удвоение капитала через 5 лет. Принимать ли это предложение?

### Задание 8.10

За выполненную работу предприниматель должен получить 600 тыс. руб. Заказчик не имеет возможности рассчитаться в данный момент и предлагает отложить срок уплаты на 2 года, по истечении которых он обязуется выплатить 730 тыс. руб. Выгодно ли это предпринимателю, если приемлемая норма прибыли составляет 10%? Какова минимальная ставка, которая делает подобные условия невыгодными для предпринимателя?

### Задание 8.11

Необходимо составить экспертный прогноз годового спроса на новый выпускаемый на рынок товар и получить согласованное мнение с помощью метода Дельфи:

- выбирается оцениваемый товар;
- формируется экспертная группа из числа студентов;
- каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует и записывает свой прогноз;
- эксперты знакомятся с полученными результатами, для экспертных оценок рассчитываются среднее арифметическое, медиана, среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации;
- прогнозные значения делятся на четыре квартиля, и эксперты, чьи мнения попали в два крайних квартиля, наиболее удалённых от медианы, аргументировано знакомят всех участников экспертной группы со своими позициями;
- проводится повторный опрос экспертной группы, в результате которого некоторые мнения могут измениться.

Процедура завершается, когда мнения экспертов будут в достаточной степени согласованы, например, если значение коэффициента вариации не будет превышать 30 %.

### Задание 8.12

Необходимо составить экспертную ранжировку деловых качеств менеджера, перечисленных в таблице 8.3.

Таблица 8.3 – Деловые качества менеджера.

№	Деловые качества
1.	Готовность подчинять личные интересы интересам коллектива
2.	Стремление к карьерному росту
3.	Умение правильно распределить работу в коллективе
4.	Требовательность к подчиненным
5.	Умение предоставлять подчиненным свободу творчества
6.	Стремление к общению с подчиненными вне работы
7.	Способность использовать в работе новые подходы
8.	Умение открыто признавать и исправлять свои ошибки
9.	Высокий интеллектуальный уровень, широкий кругозор
10.	Стремление постоянно повышать свою квалификацию

### Литература

1. Глебова О. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Дроздова И. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум / И. В. Дроздова, А. В. Харитонович. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — 978-5-9227-0745-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>

3. Крайнюченко И. В. Теория и практика решений. Междисциплинарный аспект [Электронный ресурс] : учебник / И. В. Крайнюченко, В. П. Попов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 157 с. — 978-5-4486-0135-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70782.html>

4. Мендель А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 463 с. — 978-5-238-01894-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52510.html>

## Оглавление

Предисловие .....	3
Раздел 1. Создание и организация деятельности малого предприятия. ....	6
Раздел 2. Организация коммерческой деятельности .....	13
Раздел 3. Управление человеческими ресурсами. ....	23
Раздел 4. Стратегическое управление в малом бизнесе .....	29
Раздел 5. Планирование деятельности малого предприятия .....	49
Раздел 6. Экономика малого бизнеса .....	56
Раздел 7. Специфика концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) в малом бизнесе .....	67
Раздел 8. Специфика принятия управленческих решений в условиях малого бизнеса .....	81

*Учебное издание*

**Дегтева Л.В., Репкина О.Б., Аллахвердиева Л.М.,  
Литвиненко И.Л., Михайлова Н.А., Синельникова Е.А.**

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ:  
сборник практических и ситуационных задач**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**ЧАСТЬ 1**

АНО «НАУКА-ЮНИПРЕСС»  
394024, г. Воронеж, ул. Ленина, 86Б, 2  
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.  
Усл. п.л. 5,75. Тираж 500 экз.  
Отпечатано в типографии ИП Алейникова О.Ю.  
394024, г. Воронеж, ул. Ленина, 86Б, 12



ISBN 978-5-4292-0174-0



9 785429 201740