

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Е.В. Ильина

**ОСНОВЫ БИЗНЕСА  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебно-методическое пособие  
к практическим занятиям**



Казань  
2018

УДК 334

ББК 65.0

И46

**Ильина Е.В.**

И46 Основы бизнеса и предпринимательской деятельности: Учебно-методическое пособие к практическим занятиям / Е.В. Ильина. – Казань: Изд-во Казанск. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2018. – 47 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебно-методическое пособие «Основы бизнеса и предпринимательской деятельности» предназначено для подготовки студентов к практическим занятиям по направлению 38.03.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура».

Пособие содержит перечень вопросов для обсуждения на практических занятиях, тестовые задания по основным разделам курса, вопросы для контроля знаний, тематику докладов и рефератов, список основной и дополнительной литературы для самостоятельной работы.

Ситуации к практикуму в данном учебно-методическом пособии составлены по материалам учебника «Основы бизнеса» под редакцией Ю.Б. Рубина.

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства в строительстве КГАСУ

**Г.М. Харисова**

УДК 334

ББК 65.0

© Казанский государственный  
архитектурно-строительный  
университет, 2018

© Ильина Е.В., 2018

### **Цель и задачи дисциплины**

Дисциплина «Предпринимательская деятельность в жилищно-коммунальном хозяйстве» рассчитана для студентов, изучивших базовый курс экономических дисциплин.

Цель изучения дисциплины – получить знания об основных принципах, закономерностях и тенденциях осуществления деловой деятельности и о совокупности деловых отношений, а также специфики предпринимательской деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

При подготовке и проведении практических занятий ставится задача формирования знаний и навыков студентов в ходе закрепления ими лекционного материала, выполнения индивидуальных заданий, самостоятельной работы, написания рефератов, выступлений с докладами.

Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к подготовке кадров, установленными в квалификационной характеристике бакалавров, требованиями к знаниям и умениям, которыми они должны обладать. Основная задача состоит в выработке умения использовать приобретенные теоретические знания в конкретной практической деятельности.

### **Требования к знаниям и умениям студентов**

В процессе изучения дисциплины «Предпринимательская деятельность в жилищно-коммунальном хозяйстве» студент должен иметь системные представления, знания, умения и навыки.

Студент должен знать:

- организационно-правовые формы предпринимательской деятельности; механизмы функционирования предприятия; сущность и виды ответственности предпринимателей; формы и методы, элементы управления жилищно-коммунальной сферой;

- выбор и осуществление организационно-управленческих и экономических мер, направленных на эффективное управление жилищно-коммунальным хозяйством; принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности; пути повышения и контроль эффективности предпринимательской деятельности.

Студент должен уметь:

- выявлять и анализировать потенциальные интересы участников отношений в жилищной сфере и коммунальном хозяйстве;

- анализировать и применять на практике положения нормативно-правовых документов по вопросам организации деятельности в фирмах, компаниях.

Студент должен владеть:

- способами критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки, обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;

- навыками разработки организационных документов, регламентирующих работу руководителей и специалистов.

## Темы и рассматриваемые вопросы практических занятий

### **РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Тема 1. Содержание предпринимательской деятельности в ЖКХ**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие и признаки предпринимательской деятельности.
2. Сущность и развитие предпринимательства ЖКХ в России, его особенности.
3. Виды и цели предпринимательства, финансовое предпринимательство
4. Предпринимательская деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства
5. Ситуация «Игры конкурентов».
6. Ситуация «Предел мечтаний. Чтобы не было мучительно больно работать».

##### Ситуации к практикуму

#### **Вариант 1: «Игры конкурентов»**

В условиях современного развития рыночных отношений и ежедневно обостряющейся конкуренции необходимо владеть полной информацией не только о состоянии рынка, его тенденциях, но и о том, как действуют конкуренты, об их позициях, возможностях и намерениях,

И в стремлении опередить соперника на дистанции к кошельку потребителя используются все средства, в том числе и не самые цивилизованные, – на войне как на войне.

Сегодня топ-менеджменту российских компаний приходится предпринимать определенные действия для того, чтобы получить информацию о конкурентах и защитить собственную информацию. Деятельность по выявлению информации о конкурентах получила название «Конкурентная разведка». Она представляет собой целый комплекс действий, направленных на получение сведений о конкурентах (их тактические и стратегические планы, имеющиеся в распоряжении ресурсы), на анализ и выработку рекомендаций. Все это предполагается достигнуть легальным, этичным путем, например, с помощью мониторинга всей открытой информации (СМИ, Интернет, отчеты о продажах, рекламные буклеты, выставочная деятельность и так далее). Но грань между этичными и неэтичными методами сбора информации довольно зыбкая и может плавно перерасти в промышленный шпионаж. К сожалению, предприниматели зачастую ее переступают, считая свое поведение вполне приемлемым. Один из первых случаев промышленного шпионажа описывается еще в древней мифологии – в рассказе о Прометее, укравшем у богов огонь. Это, конечно,

миф, но подобные методы активно используются и по сей день. Роман Устюжанин, директор компании «Омега консалтинг», рассказал о некоторых наиболее распространенных «серых» методах получения информации.

Одним из самых распространенных и эффективных способов является внедрение своего человека в структуру компании. Агент «засылается», как правило, не на уровень топ-менеджера, а на позицию менеджера среднего звена. Это обязательно общительный, открытый, обладающий определенной харизмой человек, – «душа компании». При этом он не испытывает недостатка в деньгах, объясняя свое благосостояние наличием обеспеченных родителей или жены, а желание работать – интересом или скукой. А потому для него не составляет проблемы пригласить сослуживцев после работы в клуб или бар на дружескую вечеринку. Ему даже не обязательно что-то узнавать – в порыве корпоративного откровения сослуживцы все расскажут сами.

Еще один из методов добычи информации предполагает использование технических средств, в частности, подслушивающих устройств, «жучков». Современные технические достижения позволяют без особого труда установить прослушивающие устройства в офисе конкурента, которые на протяжении нескольких дней будут фиксировать все переговоры. Наиболее удобным местом для установки «жучков» является комната для курения. Во-первых, установить «жучок» там достаточно просто, а во-вторых, именно в «курилке» обсуждаются самые разные вопросы, от интимной жизни шефа до стратегических планов компании.

Широко распространен такой способ как переманивание сотрудников. Дается объявление о приеме на работу, на которое и присылает свое резюме человек из интересующей компании. На собеседовании «потенциального сотрудника» расспрашивают о его предыдущей работе, и тот в порыве желания устроиться на новое место откровенно рассказывает о процессах, происходящих в его компании, чем он занимался и так далее. Более того, его могут взять на работу на некоторый срок, а получив всю необходимую информацию, уволить.

Методов достаточно много и они весьма разнообразны. Однако есть одна проблема, характерная для многих руководителей отечественных фирм и корпораций. Несмотря на то, что промышленный шпионаж получает в России все большее распространение, многие бизнесмены при слове «шпионаж» лишь ухмыляются, считая это выдумкой «западных акул капитализма» или заботой предприятий, производящих секретную продукцию. Они убеждены, что проблемы существования шпионов их не касаются, потому что у них такого «просто не может быть». Однако практика говорит об обратном. Специалисты же утверждают, что нет практически ни одной компании, где все было бы абсолютно честно. Не только в плане конкурентной разведки, но и в плане персонала. Всегда найдется сотрудник, который, как минимум, нелоялен и как максимум – элементарный вор. Да и современный рынок мало отличается от зоны боевых действий, например, для

обувной компании информация о планах конкурента по выпуску ботинок на толстой подошве обладает не меньшей ценностью, чем секретная боеголовка крылатой ракеты для военно-промышленной компании.

Если руководитель замечает, что конкуренты слишком много знают о планах компании и постоянно опережают, то есть повод задуматься о том, что компания и сотрудники стали объектом атаки.

Исторический опыт в деле противодействия несанкционированным способам получения информации также достаточно широк. К примеру, один из крупнейших европейских промышленников начала XX в. Альфред Крупп (кстати, сам не чуравшийся засылать лазутчиков к конкурентам) заставлял всех работников своего концерна присягать на верность компании, а уличенных в шпионаже попросту закатывали в бетонный пол. Впрочем, и в наше время многие с удовольствием воспользовались бы «методом Круппа». В немалой степени такие настроения обусловлены особенностями российского законодательства, практически не способного помочь бизнесмену в деле защиты информации. Так что спасение утопающих остается делом рук самих утопающих, которым приходится создавать либо собственную охранную структуру, либо обращаться за помощью к профессионалам.

«К сожалению, а, может быть, и к счастью, – говорит Роман Устюжанин, – специалистов по внедрению подобных методов и противодействию им сегодня в России немного». Руководители многих компаний не видят разницы между охранником на входе и профессиональной службой безопасности. Зачастую в службу безопасности приходят бывшие работники силовых структур, не знакомые с методикой оперативной работы. Соответственно и система безопасности в этом случае будет «хромать».

Но на всякое действие обязательно найдется противодействие, и защититься от атак конкурента или, по крайней мере, свести процент их вероятности к минимуму – вполне реально. Техническим методам шпионажа типа «жучков», можно противопоставить технические способы их обнаружения. Вычислить же человека, работающего на конкурентов, несравненно сложнее.

Если у вас уже есть конкретный подозреваемый и необходимо получить лишь подтверждающие факты, узнать, на кого работает «засланный казачок», то можно установить за ним точечное наблюдение. Если же в компании работает не один десяток человек, то вычислить «с ходу» источник утечки информации очень тяжело. В этом случае одним из самых успешных методов контрразведки является применение полиграфа, более известного как «детектор лжи».

«Это хороший, мощный барьер, – говорит Георгий Варламов, консультант компании «Омега консалтинг». – Современное оборудование позволяет учитывать все факторы, в том числе особенности психики человека. Бывают ситуации, когда человек пускается на всевозможные

хитрости, чтобы избежать разоблачения. Обмануть полиграф может только человек с очень серьезными психическими отклонениями или же находящийся в состоянии алкогольного опьянения. Но надо понимать, что перед испытуемым находится не только машина, но и специалист по полиграфу, знающий, как распознать любую попытку обмануть прибор и умеющий настроить любого, даже самого зажатого человека, на прохождение теста».

Как показывает практика, если «поймать за руку» шпиона очень сложно, а доказать еще труднее, то привлечь его к ответственности практически невозможно. Войны между крупными корпорациями, ведущиеся вне рамок правового поля, обычно не доходят до судебных разбирательств. Стороны либо договариваются между собой, понимая, что такие войны невыгодны никому из них, либо продолжают действовать в том же русле.

Соперничество будет сопровождать человечество на протяжении всего его развития. При этом ведение бизнеса, вероятно, будет всегда сопровождаться неэтичными методами борьбы. Если ваша компания еще не сталкивалась с проблемой недобросовестной конкуренции, то это значит, что вас еще не рассматривают как потенциально опасного соперника или носителя какой-либо эксклюзивной информации.

#### Вопросы к ситуации

1. Что такое коммерческая разведка, и как она связана с предпринимательской деятельностью?

2. Как промышленный шпионаж влияет на развитие предпринимательства?

3. Нужна ли конкуренция в предпринимательской среде? Поясните свой ответ.

4. Можно ли назвать «серые» методы получения информации – одним из видов предпринимательской деятельности? Аргументируйте свой ответ

5. Приведите примеры шпионажа и факты несанкционированных способов получения информации в сфере ЖКХ.

#### **Вариант 2: «Предел мечтаний.**

#### **Чтобы не было мучительно больно работать»**

У каждого человека существует не менее индивидуальная миссия, чем у компании. Только о миссии компании принято говорить и писать, а о миссии человека – его мечте, если угодно, – мало кто из работодателей задумывается.

Весной прошлого года гендиректор издательства «Гейм Лэнд» Дмитрий Агарунов заметил, что одна из его ключевых сотрудниц – директор по рекламе журнала «Свой бизнес» Ирина Анисимова в работе потеряла энтузиазм. Агунов вызвал ее на разговор и спросил, о чем она мечтает в жизни. Сначала Ирина отнекивалась: дескать, это все равно нереально, а

потом призналась, что хотела бы открыть дизайн-студию, но это невозможно, так как требуется большая сумма денег. На что ей ответили: давай подумаем, как в рамках нашей компании ты можешь заработать нужную сумму.

У каждого человека существует не менее индивидуальная миссия, чем у компании. Только о миссии компании принято говорить и писать, а о миссии человека – его мечте, если угодно, – мало, кто из работодателей задумывается. Хотя, обнаружив мечту сотрудников, можно решить уравнение с неизвестным – найти точку соединения интересов персонала и компании.

Консультанты относятся к идее использования мечты в мотивационных целях неоднозначно. «Какая работодателю разница, что хочет сотрудник: коттедж или яхту? – вопрошает Алексей Матвеев, партнер консалтинговой компании «Management Consulting Company». – Или он полагает, что взрослый человек не способен сам распорядиться заработанными деньгами? «Правда такой точки зрения придерживаются далеко не все. Некоторые психологи считают, что большинство людей просто не в состоянии самостоятельно перевести мечту в реальную предметную плоскость. Психолог-консультант, советник петербургской компании «Квартет» Андрей Серов говорит, что в психологии этот эффект называется визуализацией мечты, когда в момент детального проговаривания или перевода на бумагу каких-либо планов, они как бы спускаются с небес на землю и обретают более материальный вид. «С этим можно работать. Главное – точно прописать, чего именно хочешь, – убежден Серов. – Применительно к бизнесу это можно называть конкретизацией или же обычным планированием».

Подобного мнения придерживается и экс-учредитель консалтинговой фирмы «Альт» Ирина Смолко. Правда, она не уточняет, что мечту человека использовать нужно, но, не переходя границы компании. В этом случае реализация потенциала на рабочем месте обернется вполне естественным развитием. Ирина Смолко знает, о чем говорит. Основав «Альт» в 2002 г. (сейчас это крупная компания с офисами в Москве и Петербурге), она всегда мечтала о работе в киноиндустрии. В итоге поступила во ВГИК и в 2013 г. покинула «Альт», продав пакет акций в рассрочку менеджерам компании. После она получила диплом продюсера и сейчас ведет ряд собственных проектов. Среди них сайт [www.smolko.ru](http://www.smolko.ru). В конце года на нем появилась компьютерная игра, концепцию которой придумала сама Смолко. Она называется «стратегия мечты».

«Если бы я осталась в консалтинге, ежегодная конференция «Альта» в этом году была бы связана с темой «Стратегия мечты», – признается она. По ее мнению, мечта является самым главным в жизни и о ней должны думать все, от директора до уборщицы. «Речь идет о создании в компании атмосферы, где каждый человек может найти себя» – поясняет она. Сама



Ирина Смолко ничуть не жалеет, что 11 лет занималась консалтингом. «Это был мой первый продюсерский проект», – говорит она.

Основатель «Game Lend» Дмитрий Арагунов на мечте строит стратегию мотивации персонала. В издательстве принято подробно обсуждать «заветное» еще при планировании работы сотрудника. Арагунов объясняет это двумя причинами. Прежде всего, мечта позволяет соотнести интересы компании и человека. Другая причина имеет отношение к выявлению элементарной способности человека формулировать собственные цели. «Идеи наподобие «хочу стать космонавтом» не проходят, потому как беспочвенны, – размышляет Арагунов, – и являются причиной расставания с сотрудниками. Понимаете, я хочу работать в команде, однородной по ценностным ориентирам. По этой причине, например, в издательстве нет своей уборщицы. «Мы сотрудничаем только с уборочной компанией», – говорит Арагунов. Одно дело работать с тетей Клавой, которая ориентирована на выживание, другое – иметь дело с профессионалами, чей бизнес – чистота».

Сначала мечту следует диагностировать, поскольку только сформулированное желание имеет возможность реализовываться. Если человек не может определить ее сразу, можно вспомнить – из детства, например, когда слово «мечта» не было пустым звуком. Если мечта материальна, составляется план ее достижения.

К примеру, вместе с Ириной Анисимовой были определены сроки «мечтаний» – три года – и сумма, которую она должна заработать для компании, чтобы оставить себе 200 000 долларов США (из них 120 000 долларов должно пойти на открытие студии, а 80 000 долларов США – на жизнь) также были продуманы способы повышения эффективности работы: концентрация на главных клиентах (список сократился примерно наполовину), график оптимальной работы. «И наконец, работать она стала совершенно иначе, более вдумчиво. Одно дело, если ты просто зарабатываешь деньги, другое – когда впереди мечта», – считает Арагунов. В результате продажи Анисимовой выросли в семь раз.

«Когда понимаешь, что мечта может осуществиться, повышается твоя самооценка, планка, появляется цель зрелого человека, – говорит Ирина Анисимова. – После того, как я поняла, что реально могу извлекать из своей каждодневной работы, работать стало приятней и даже интересней». По ее словам, на результативность повлияло то, что она, будучи в этом заинтересованной, стала жестче планировать работу – на год, полгода, месяц. Изменилась модель поведения, клиенты начали восприниматься фактически как прототипы заказчиков, с которыми придется столкнуться в будущем. Тем более, что зачастую рекламодателями являются владельцы бизнеса, общаясь с которыми можно понять суть предпринимательства.

Арагунова нисколько не смущает, что Ирина Анисимова планирует покинуть издательство. Во-первых, эти три года пройдут более плодотворно, и, во-вторых, за это время можно спокойно подобрать ей достойную замену.

На самом деле многие компании учитывают мечту, когда пытаются мотивировать персонал. Просто делают это неосознанно. В прошлом году менеджмент компании «МС Vauchemie Russia» разработал индивидуальную мотивацию для отдела продаж. Был выделен бюджет для поощрений, с каждым сотрудников разработан план на год. По условиям тот, кто превысит свой максимальный план, должен получить вознаграждение. Какое именно – заранее не обговаривалось.

В итоге лучшего менеджера по продажам в 2013 г. премировали поездкой в Доминиканскую республику. Дело в том, что руководителю отдела было известно о мечте сотрудника посетить экзотическую страну. Сам менеджер не мог изъять нужную сумму из бюджета семьи с двумя детьми. Как пояснила директор по персоналу «МС Vauchemie Russia» Юлия Кадис, если бы победил другой сотрудник, суть вознаграждения изменилась бы.

Правда, Юлия Кадис, считает, что следить за мечтой каждого человека, если компания крупная, невозможно. В противном случае на каждых 10–15 человек приходилось бы по сотруднику из отдела продаж. «Я думаю, что, поощряя сотрудника, его мечту нужно только учитывать. Понимать же, о чем мечтает сотрудник, – задача его непосредственного руководителя», – говорит она.

#### Вопросы к ситуации

1. Кто, по вашему мнению, прав, Дмитрий Арагунов или Алексей Матвеев? Почему? Аргументируйте свой ответ.
2. Каково ваше отношение к поощрению реализации мечты в рамках рабочего процесса?
3. Могут ли долгожданные мечты привести к созданию своего бизнеса?
4. На основании представленной и изученной ситуации, смоделируйте какой проект можно реализовать в сфере ЖКХ?
5. Какими способами еще можно добиться своих целей?

### **Тема 2. Субъекты и объекты предпринимательской среды**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Физические и юридические лица как участники предпринимательской среды.
2. Собственность участников предпринимательской деятельности.
3. Коммерческие и некоммерческие организации.
4. Основные объекты и субъекты бизнеса.

## Ситуация к практикуму

### **1. Карьера Ива Сен-Лорана**

Ив Анри Донат Матье Сен-Лоран родился в состоятельной французской семье, жившей в колониальном Алжире. Учился Ив неплохо, и отец прочил ему карьеру адвоката. Младшего Сен-Лорана такая перспектива не прельщала, и он нашел себе союзника в лице матери. Правда, некоторое время юноша сомневался, какая из профессий лучше – театрального художника или модельера. Ив учился в старших классах, когда мать, красавица Люсьен, впервые привезла его в Париж. Воспользовавшись своими связями, она организовала сыну встречу с Мишелем де Брюнофф, главным редактором парижского «Vogue». После знакомства с эскизами Сен-Лорана Брюнофф вынес вердикт – молодой человек обладает несомненным даром модельера, который нуждается в развитии.

Получив степень бакалавра, 18-летний Ив приехал в 1954 г. в Париж, поступил в школу моды и осенью того же года выиграл главный приз на конкурсе молодых модельеров – за эскиз платья для коктейля с необычным асимметричным вырезом. Кстати, участвовавший в том же конкурсе молодой немецкий модельер Карл Лагерфельд взял приз за скроенное им пальто.

#### *Наследник Диора*

Мишель де Брюнофф продолжал участвовать в судьбе своего протеже – регулярно смотрел его эскизы, давал советы, знакомил с нужными людьми. Однажды Ив принес серию свежих набросков, и де Брюнофф буквально остолбенел, увидев, как разительно они похожи на коллекцию его друга Кристиана Диора, еще ни разу не показывавшуюся широкой публике. Де Брюнофф позвонил великому кутюрье и убедил Диора встретиться с Сен-Лораном. Итогом этого рандеву стало приглашение 18-летнего модельера на работу в дом «Диор».

Очень скоро Ив Сен-Лоран стал правой рукой мастера, и тот объявил его своим наследником. Тогда никто не знал, что наследство придется принимать не в отдаленном будущем, а гораздо раньше. В сентябре 1957 г. Диор собрался в отпуск, оставив дом моделей на попечение Сен-Лорана. С отдыха он уже не вернулся – его жизнь оборвалась в результате сердечного приступа.

В январе 1958 г. Сен-Лоран представил на суд публики свою первую самостоятельную коллекцию. Он слегка видоизменил традиционный «диоровский» стиль, предложив новые платья-трапеции свободного силуэта. Газеты тут же объявили о том, что 21-летний модельер спас французскую моду. Успех новой коллекции привел к мгновенному росту объема продаж дома Диора на 35%.

#### *Психушка вместо армии*

Но вскоре над молодым кутюрье стали сгущаться тучи. Хозяин дома Диора – текстильный магнат Марсель Буссак сомневался в творческом направлении, которое выбрал Ив Сен-Лоран. Поутих и восторг публики:

следующие пять коллекций были встречены довольно сдержанно. Многих консерваторов настораживали эксперименты «маленького принца» по скрещиванию высокого стиля с более демократичной уличной модой.

В 1960 г. Сен-Лорана забрали в армию, и пошли слухи, что призыв на военную службу ему устроил Буссак. В армии Сен-Лоран провел всего две недели: шок от внезапной перемены обстановки стал причиной сильнейшего нервного срыва. Два с половиной месяца модельер провел в одной из парижских «психушек». Вернувшись в дом Диора, Сен-Лоран обнаружил, что дирекция нашла ему замену в лице очередного молодого гения – Марка Боана. Иву же предложили новую, более скромную должность: он должен был следить за выполнением условий лицензий, выданных компанией в Англии.

Оскорбленный Сен-Лоран подал против дома Диора иск, отсудив \$24 тыс. Эти деньги и стали фундаментом, на котором он решил совместно с другом Пьером Берже основать собственный дом моделей. Берже заручился еще и поддержкой американского миллионера Мэка Робинсона, который выделил деньги на раскрутку нового предприятия.

В декабре 1961 г. на официальном открытии собственного дома моды Ив Сен-Лоран сказал: «Я перешел из мира тканей и пропорций в мир силуэтов и линий». Так начиналась демократичная мода «pret-a porte».

Показа первой коллекции с логотипом YSL Париж ждал затаив дыхание. Многие предрекали Сен-Лорану провал. Однако мрачные прогнозы не оправдались – показ завершился овацией.

#### *«Orіum» для народа*

С той поры карьера Ива Сен-Лорана шла только вверх. Буквально каждый год он предлагал новые идеи, которые в итоге до неузнаваемости изменили лицо современной моды. Благодаря Сен-Лорану в 1962 г. на свет появилась куртка-плащ, а в 1965 г. – плащи из винила. В 1966 г. Ив Сен-Лоран подарил женщинам брючные костюмы, куртки бушлаты, полосатые платья – майки и знаменитые дамские смокинги. Это была настоящая революция в женском гардеробе. С 1966-го Сен-Лоран стал каждый год выпускать помимо двух коллекций эксклюзивной одежды «haute couture», еще две коллекции «pret-a porte» Rive Gauche. Он первым предсказал, что со временем рынок готовой одежды станет ведущим сектором индустрии моды.

Успех Сен-Лорана лучше всего объясняют слова Коко Шанель, которая провозгласила его своим приемником: «все думают о мимолетности моды, а Ив Сен-Лоран думает о современной одежде для женщины второй половины XX века». Эта «приземленность» мыслей и привела Сен-Лорана к финансовому успеху, который впрочем оказался недолгим. Благодаря предпринимательским талантам Пьера Берже дом моды «YSL» в 1970-е г. превратился в империю с многомиллионными доходами. Прибыль приносила не только одежда, но и сопутствующие товары – духи «Orіum», ювелирные украшения, сумки.

Однако с конца 1980-х гг. в «YSL» начался кризис. Чтобы поправить дела, Пьер Берже стал активно продавать сторонним производителям лицензии на использование бренда «YSL». Неразборчивость в деловых связях привела к тому, что образ знаменитой марки заметно потускнел. Но у Сен-Лорана и Берже оставался еще один козырь – поддержка французского президента Миттерана. Под его давлением государственная компания «Elf-Sanofi» в 1993 г. приобрела значительный пакет акций компании «YSL» и стала вкладывать в нее значительные суммы, но смена власти в Елисейском дворце лишила компанию этих легких денег.

*Кто платит, тот заказывает моду*

Несколько лет подряд «YSL» работала в убыток, причем потери компании продолжали расти: с \$700 тыс. в 1999 г. до \$70 млн в 2001 г. Однако истинный масштаб проблем «YSL» стал очевиден только после того как в 1999 г. контрольный пакет акций компании был куплен французским миллиардером Француа Пино. Сумма сделки составила около \$1 млрд. Еще \$70 млн было уплачено Берже и Сен-Лорану за право использовать бренд «YSL» в линии «pret-a porte». Коллекции haute couture остались вотчиной маэстро. На реанимацию умирающего дома моделей Пино бросил свои ударные силы итальянского бизнесмена Доменико де Соле и американского дизайнера Тома Форда. Всего несколько лет назад эта пара прославилась тем, что сумела не только возродить из пепла другую легендарную компанию – «Gucci», но и вырастить из нее достойного конкурента холдингу «LVMH», принадлежащего Бернару Арно – заклятому врагу Пино.

Энергичный, деловитый, даже агрессивный Том Форд во многом является противоположностью Ива Сен-Лорана, нервного, эмоционального, страдающего от частых депрессий. Неудивительно, что им стало трудно уживаться в одном доме моделей. Правда, между Фордом и Сен-Лораном был заключен договор – не лезть в дела друг друга, но союза равных все равно не получилось.

В январе 2001 г. Ив Сен-Лоран и Пьер Берже подчеркнуто демонстративно проигнорировали показ первой коллекции готовой одежды, созданной Томом Фордом для «YSL». При этом на следующий день оба как ни в чем не бывало появились на дебютном показе Хеди Слимана из конкурирующего дома «Christian Dior» (чтобы оценить этот демарш, достаточно упомянуть, что до этого модельер около десяти лет игнорировал чужие шоу). На том же показе телевизионщикам удалось снять сенсационные кадры – беседу Ива Сен-Лорана с Бернаром Арно, во время которой кутюрье жаловался на жизнь и говорил, что чувствует себя обманутым.

И вот спустя год, маэстро объявляет о том, что решил окончательно проститься с миром моды. Хотя эту новость ждали, она все равно стала сенсацией. Зачитав заранее подготовленную речь, Сен-Лоран удалился,

оставив отдуваться перед журналистами Пьера Берже. Тот поспешил заверить прессу, что уход его друга не связан с каким-либо давлением со стороны Франсуа Пино.

Бренд «YSL» продолжит свое существование, однако коллекций «haute couture» с таким названием больше не будет. За это Сен-Лоран поблагодарил Пино, позволившего мэтру красиво завершить карьеру. Пока что неясна судьба 158 сотрудников, работавших с Сен-Лораном. Франсуа Пино уже объявил, что постарается сохранить как можно больше рабочих мест. Но никому не дал гарантий<sup>1</sup>.

#### Вопросы к ситуации

1. В чем суть бизнеса, которым занимался Ив Сен-Лоран?
2. Что дает основание представителям позитивной концепции бизнеса рассматривать бизнес как общественно-полезную деятельность?
3. Как мы можем толковать системно-социальный аспект Бизнеса, исходя из истории Ива Сен-Лорана?
4. Субъектом каких типов бизнеса являлся Ив Сен-Лоран на протяжении своей жизни? Аргументируйте свой ответ.
5. Перечислите какой собственностью овладел Ив Сен-Лоран за всю свою жизнь.
6. Можно ли предположить, что 158 сотрудников пропадут после прекращения деятельности Ива Сен-Лорана?

#### Ситуация к практикуму

##### **2. Неудача программ кабельного телевидения Си-Би-Эс**

«Кабельный канал» телевидения корпорации Си-Би-Эс предназначал свои программы для телезрителей, которые предпочитают смотреть не развлекательную серию «Ладья любви», а «Макбета» в исполнении Королевского шекспировского театра. Руководители канала считали, что подборка высококачественных пьес, концертов, опер, танцевальных и прочих художественных передач привлечет скромную, но верную группу зрителей, ищущих альтернативу привычным программам телесетей. Руководство Си-Би-Эс рассчитывало, что, несмотря на свою малочисленность, аудитория эта будет формироваться из людей состоятельных, а значит, и привлечет рекламодателей. Среди программ «Кабельного канала» были и передачи с участием знаменитых музыкантов, и драматические постановки с участием прославленных актеров, и интервью с выдающимися деятелями литературы и искусства. «Изюминкой» канала были танцевальные программы в постановке видных хореографов современности. Критика горячо хвалила программы Си-Би-Эс. С энтузиазмом принял открытие канала и мир искусства, деятели

---

<sup>1</sup> Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учебник. – 6-е изд. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2008. – 784с.

которого приветствовали возможность лишний раз появиться на телеэкране и увеличить число своих зрителей. Однако через год после открытия «Кабельного канала» корпорация Си-би-эс объявила о прекращении передач. Предприятие обернулось финансовой катастрофой. При подведении итогов оказалось, что убытки составили более 30 млн долл.

Зрители, как правило, восхищались на редкость прекрасными постановками. Но, несмотря на это, ожидаемой мощной поддержки со стороны рекламодателей не последовало. Канал начал работать в период экономического спада, когда ассигнования на рекламу у многих фирм оказались ограниченными, и фирмы тратили деньги очень осторожно.

Еще одна серьезная для Си-Би-Эс проблема заключалась в существовании конкурирующих кабельных каналов с аналогичной программной направленностью на ту же самую ограниченную зрительскую аудиторию. Одним из таких конкурентов был канал «Искусство» корпорации Си-Би-Эс, другим – телецентр под названием «Браво», третьим – «Развлекательный канал». Два последних не принимали рекламу и существовали за счет абонентской платы, которую подписчики вносили в дополнение к обычному ежемесячному взносу за пользование кабельной системой. А вот канал «Искусство» подобно Си-Би-Эс рассчитывал на поддержку рекламодателей. Одно время руководство «Кабельного канала» Си-Би-Эс подумывало о введении абонентской платы. Однако большинство семейств, подключенных к кабельным системам, уже являлись подписчиками как минимум одного телецентра, причем либо канала передач по искусству, либо киноканала. Аналитики «Кабельного канала» Си-Би-Эс пришли к заключению, что в связи с периодом экономического спада найдется очень немного зрителей, готовых вносить дополнительную плату за дополнительную подписку. Создалось положение, когда малочисленная аудитория и немногочисленные рекламодатели оказались раздробленными между чересчур большим числом каналов. Конкуренция с другими каналами вызывала рост издержек. Поскольку за желанными драматическими постановками, балетами и прочими программами охотились сразу несколько каналов, выросла стоимость приобретения авторских прав. Растущие издержки вынудили Си-Би-Эс развернуть собственное производство программ, а это начинание тоже потребовало больших расходов. Собственные постановки «Кабельного канала», как и прочие транслировавшиеся им программы, отличались высоким качеством и роскошью. Однако зачастую у телезрителей был выбор из нескольких заманчивых возможностей, причем не всегда в рамках только телевидения. К примеру, однажды канал показал свой оригинальный вариант, стоившей больших денег постановки «Пиратов Пензанса», как раз перед выходом на широкий экран киноверсии этого произведения. Так что, несмотря на свое высокое качество и высокую стоимость, самостоятельные постановки

«Кабельного канала» Си-Би-Эс не принесли ему поддержки ни со стороны рекламодателей, ни со стороны аудитории.

#### Вопросы к ситуации

1. Постарайтесь дать свое обоснование причин неудачи «Кабельного канала» Си-Би-Эс.
2. Перечислите основные факторы среды бизнеса, повлиявшие на неудовлетворительные результаты деятельности «Кабельного канала» Си-Би-Эс.
3. Действие каких из перечисленных в ответе на вопрос 2 факторов можно было бы локализовать, а каких нужно было предугадать?
4. Попробуйте сформулировать рекомендации для канала Си-Би-Эс для предотвращения повторения подобных ситуаций.
5. Назовите основные объекты предпринимательской деятельности, которые встретились вам в представленной ситуации?

### **Тема 3. Культура предпринимательства**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Этика предпринимателя: имидж и этический кодекс.
2. Этические и правовые стандарты в предпринимательской деятельности
3. Ситуация «Теремок – русские блины».

#### Ситуация к практикуму

##### **Теремок – Русские блины**

Компания «Теремок – русские блины» – новичок на московском рынке фаст-фуд – «выросла» из фирмы, специализировавшейся на торговле электроникой и бытовой техникой. Владелец компании Михаил Гончаров так радикально переориентировал свой бизнес после августа 1998 г. Первый «Теремок» он открыл в апреле 1999 г. Уже через несколько месяцев Гончаров чувствовал себя на новом рынке настолько уверенно, что решил завоевать со своим проектом еще и Санкт-Петербург.

До того как в 1995 г. Михаил Гончаров создал собственную торговую фирму, он почти три года работал сейлз-менеджером в компании «Радиоимпорт», специализировавшейся на оптовой торговле аудио- и видеотехникой. За это время недавний выпускник математического факультета МГУ приобрел достаточный опыт и коммерческие связи, чтобы создать свое предприятие – «Торговый дом «Эластика». Когда он основал компанию, больших перспектив в торговле электроникой и бытовой техникой для новичков уже не было, и он изначально предполагал, что для него этот бизнес будет способом заработать деньги для более серьезного дела. Впрочем, в торговле у Гончарова дело пошло весьма успешно. Он



поставлял технику во многие крупные московские универмаги, начал выходить на региональных продавцов. В начале 1998 г. среднемесячный оборот компании составлял \$200 тыс.

Все переменял август 1998 г. За считанные дни вследствие скачков курса доллара Гончаров потерял около \$250 тыс. После этого желания и сил на то, чтобы продолжать торговый бизнес, просто не осталось. Но были заработанные в успешные годы деньги, которые Гончаров решил вложить в какое-нибудь новое начинание. Михаил решил создать сеть точек быстрого питания, причем с настоящей русской кухней, об этом он подумывал еще до кризиса. «Позднее, перейдя от идеи к планированию, я понял, что фаст-фуд – это действительно выгодно, – говорил Михаил Гончаров. – В этом бизнесе на один вложенный рубль можно получить пять. Хотя обороты здесь не такие, как в торговле техникой, зато норма прибыли гораздо выше: в первом случае на товар накидывается в среднем 20–30%, во втором – 300%».

Выбор формы бизнеса – сеть передвижных киосков фаст-фуд – был обусловлен как финансовыми возможностями, так и личными предпринимательскими интересами. «Я подсчитал, что на те деньги, которые у меня есть, я могу открыть десяток киосков или одно-два кафе, – рассказывает Михаил Гончаров. – Кафе или ресторан – это локальный бизнес, привязанный к конкретному месту. Хороший доход он будет давать при наличии круга постоянных посетителей. К тому же в Москве все хорошие места уже раскуплены. Вообще, чтобы открыть стационарное предприятие, нужно оформить и согласовать в городской администрации примерно 30 документов. Киоск поставить быстрее и проще, к тому же он дает бизнесу мобильность. Я мог бы при необходимости переместить точку в другое место. А если бы в Москве вдруг приняли решение о закрытии всех киосков, просто перевез бы свой бизнес куда-нибудь в регионы». Михаил Гончаров решил предложить москвичам самый что ни на есть национальный продукт – блины с разнообразными начинками. Причем готовиться они должны прямо на глазах покупателей. В фаст-фуд никто ничего подобного не делал, попыталось «Русское бистро», но они прогадали на приготовлении: использовали замороженное тесто, а это ухудшает вкус.

Концепция нового предприятия была продумана к октябрю 1998 г. «Материнская» компания – «ТД «Эластика» – продолжала свое существование, собирая остатки задолженностей с магазинов и распродала складские запасы. Но ее будущее закрытие по окончании всех операций было уже предрешено. Вместе с 29-летним директором за новое дело взялись пять менеджеров из «Эластики», которых Гончаров убедил в перспективности идеи. Предприятие решили назвать «Теремок – Русские блины». Проработка проекта шла по четырем основным пунктам: основными отличиями от конкурентов должны были стать торговая марка, оригинальный вкус продукта, цена и обслуживание. Специалистам был заказан архитектурный проект киоска-«теремка». Гончаров хотел сделать оформление точки в

хорошо узнаваемом москвичами неорусском стиле, который был популярен в городе в начале века (Ярославский вокзал, Исторический музей и т.д.). Особое внимание уделили рецептуре и технологии приготовления блюд. На эту работу ушло почти два месяца. Михаил Гончаров даже пару раз съездил во Францию, чтобы познакомиться с западным опытом «блинопечения». «Я считал, что мой продукт должен быть столь высокого качества, чтобы никто другой не смог сделать лучше», – говорит он.

Концепция «Русских блинов» была проработана, вплоть до стиля общения продавцов с покупателями. Михаил Гончаров не хотел отставать от гигантов фаст-фуд вроде McDonald's, которые тщательно следят за этим. В «Теремке» к клиентам следует обращаться так: «Сударь-сударыня, чего изволите?».

В декабре 1998 г. Гончаров и сотоварищи занялись поиском поставщиков оборудования и изготовителей киосков. Тогда же на базе Никулинского бараночного комбината подготовили производственный цех, в который вложили примерно \$15 тыс. К февралю 1999 г. были готовы три «теремка», каждый из которых обошелся \$12 тыс. Первые блины продали в конце месяца «на выезде» – на городском праздновании масленицы. Впоследствии для раскрутки марки Михаил Гончаров время от времени вывозил новые «теремки» и на другие московские развлекательные мероприятия. «На якорь» первый киоск стал в начале апреля 1999 г. К августу на московских улицах работали четыре «точки». Продажи пошли настолько хорошо, что за это короткое время первые киоски окупались и начали приносить хоть и небольшой, но доход. Один «теремок», поставленный на «проходном» месте, может продавать около 200 порций в день, а это месячный оборот \$3,5 – 5 тыс. Цены на продукт Михаил Гончаров постарался установить немного ниже (на 10–20%), чем у конкурентов (к числу которых он, например, относит «Стефф Холдберг»). Однако стоит отметить, что себестоимость блинов гораздо ниже, чем хот-догов «Стефф Холдберг», что даёт возможность ценового манёвра для «Русских блинов».

Компания «Маркон-Экспресс», владеющая самой большой в Москве сетью киосков фаст-фуд «Стефф Холдберг», наблюдает за «Русскими блинами», как и за любым потенциальным конкурентом, хотя новички на рынке вряд ли смогут увести часть их постоянных клиентов. Рынок уличного фаст-фуда в Москве далеко не заполнен, поэтому каждый, кто предложит качественный продукт, может рассчитывать найти своих потребителей.

Пока компания «Теремок – Русские блины» – развивающееся предприятие малого бизнеса (10 человек в офисе и 24 повара-продавца). Но к концу года планируется довести количество «теремков» в Москве до десяти. Успешное начало позволило Михаилу взять первые кредиты на развитие в размере \$120 тыс. Он задумал также распространить свой бизнес и на вторую столицу – Санкт-Петербург. В мае Гончаров предложил создать совместную фирму своим бывшим партнерам из питерского филиала «Торгового дома

«Эластика». Так появилась компания «Теремок – Северо-запад», в которой Михаилу Гончарову принадлежат 70% акций.

Работа начнется в начале сентября – к открытию готовы три точки в торговых павильонах города. В Санкт-Петербурге это будут не «теремки» – здесь московский стиль не проходит, – но в оформлении киосков сохранятся основные элементы фирменного стиля. В Москве же к этому времени откроются еще два «теремка». Пока у «Теремка» мало точек в Москве, но уже сейчас у этого предприятия могут возникнуть так называемые проблемы роста, связанные, прежде всего, с увеличением численности продавцов. Как только продавцов становится более 30, нужно создавать систему их подготовки и разрабатывать новые методы работы с персоналом. И дальнейшее развитие компании во многом будет зависеть именно от этого. Михаил Гончаров тоже считает работу с растущим штатом продавцов первой настоящей проблемой своего бизнеса. В ближайшее время в офисе компании должен появиться менеджер по персоналу. Одновременно Гончаров планирует дальнейшее развитие компании: он намерен переводить бизнес на рельсы франчайзинга. Директор «Теремка» считает, что в ближайшие месяцы настолько отработает свою «блинную» технологию, что ее можно будет предложить на продажу. «Я не нацелен на то, чтобы развивать бизнес исключительно собственными силами, – говорит Гончаров. – Сам многое не сделаешь. К тому же для желающих попробовать себя в новом бизнесе проще приобрести готовую технологию, нежели изобретать что-то оригинальное самому». Михаил Гончаров сейчас настолько увлекся своей ролью отечественного производителя, что уже с некоторым смущением вспоминает те времена, когда он просто перепродавал чужой товар.

#### Вопросы к ситуации

1. Какие организационно-правовые формы присутствуют в данной ситуации?
2. Как вы посоветуете М. Гончарову дальше развивать свой бизнес?
3. Какие существуют типы франчайзинга, и какой из них наиболее подходит для данного бизнеса?
4. При дальнейшем расширении бизнеса, как вы посоветуете вести подбор и обучение персонала?
5. Нужна ли поддержка бизнесу М. Гончарова со стороны государства? Аргументируйте свой ответ.
6. Этично ли М. Гончаров ведет свой бизнес? Поясните свой ответ.
7. Каким образом он сформировал к себе положительный имидж руководителя?
8. Опишите качества, необходимые для высокого имиджа руководителя компании.
9. Что может подорвать имидж компании «Теремок – русские блины».

## **РАЗДЕЛ 2. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 4. Законодательные нормативно-правовые основы функционирования ЖКХ в РФ**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Федеральные законы и нормативные акты в сфере ЖКХ.
2. Градостроительный кодекс РФ и Жилищный кодекс РФ.
3. Стратегические документы развития ЖКХ.
4. Нормативно-правовые акты местного самоуправления в сфере ЖКХ.
5. Совершенствование законодательного регулирования ЖКХ.

#### **Ситуации к практикуму**

### **Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 г.**

Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 г. (далее – Стратегия) разработана в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации», целевыми показателями и задачами, определенными в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг».

Стратегия разработана в целях:

- определения основных приоритетов, среднесрочных целей и задач государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- формирования у участников правоотношений в сфере жилищно-коммунального хозяйства, инвесторов, потребителей ресурсов и жилищно-коммунальных услуг единых ориентиров и ожиданий относительно направлений и перспектив развития жилищно-коммунального хозяйства;
- определения основных мер и мероприятий, направленных на достижение намеченных целей.

Реализация Стратегии зависит от макроэкономической конъюнктуры, включая динамику цен, процентных ставок по кредитам, уровня доходов населения, а также от социальных и политических факторов, региональных и местных социально-экономических условий и особенностей.

Ключевыми направлениями Стратегии являются:

- формирование активных и ответственных собственников помещений в многоквартирных домах, обладающих всеми правами на принятие решений относительно своего дома и реальными возможностями реализации этих

прав, а также определенным уровнем ответственности за принимаемые решения;

- развитие предпринимательства, усиление конкурентной среды и привлечение частных инвестиций в сферу жилищно-коммунального хозяйства;

- совершенствование системы отношений между собственниками помещений в многоквартирных домах, управляющими организациями и ресурсоснабжающими организациями;

- повышение энергетической эффективности отрасли.

Приоритетами государственной политики в жилищно-коммунальной сфере являются:

- повышение комфортности условий проживания, в том числе обеспечение доступности многоквартирных домов для инвалидов и других маломобильных групп населения;

- модернизация и повышение энергоэффективности объектов жилищно-коммунального хозяйства;

- переход на принцип использования наиболее эффективных технологий, применяемых при модернизации (строительстве) объектов коммунальной инфраструктуры и модернизации жилищного фонда.

Для достижения стратегической цели и решения поставленных задач необходимо осуществить меры и мероприятия, направленные на:

- развитие предпринимательства, включая развитие конкуренции, привлечение частных инвестиций в сферу жилищно-коммунального хозяйства на рыночных условиях;

- повышение качества государственного управления, включая оптимизацию разграничения полномочий и ответственности, совершенствование системы государственного регулирования;

- повышение эффективности управления инфраструктурой, стимулирование энергосбережения, учитывая при этом проблему отрицательной экономической эффективности большинства проектов повышения энергетической эффективности объектов коммунальной инфраструктуры и их большую затратность;

- переход на использование наиболее эффективных технологий, применяемых при модернизации (строительстве) объектов коммунальной инфраструктуры;

- формирование системы мотивации участников правоотношений в сфере жилищно-коммунального хозяйства как в жилищном, так и в коммунальном секторе, стимулирующей их к рациональному и энергоэффективному поведению;

- обеспечение адресности социальной поддержки населения;

- развитие человеческого и общественного капитала, включая повышение производительности труда, развитие научного и технического

потенциала, совершенствование системы общественного контроля, улучшение имиджа жилищно-коммунального хозяйства в средствах массовой информации.

Вместе с тем приоритетными задачами в рамках реализации Стратегии являются решения вопросов кадровой политики:

- организация органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации мероприятий, популяризирующих профильное образование и повышающих престиж профессиональной деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, а также повышающих интерес граждан, в том числе абитуриентов, к получению образования и (или) повышению квалификации в сфере жилищно-коммунального хозяйства;

- реализация программы целевого приема в образовательные организации, в том числе на программы прикладного бакалавриата, на основании договоров о целевом обучении в соответствии со статьей 56 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», что обеспечит адресную подготовку специалистов;

- обеспечение за счет средств работодателей финансовой поддержки студентов, получающих образование в сфере жилищно-коммунального хозяйства и заключивших договор о целевом приеме или договор о целевом обучении в соответствии со статьей 56 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;

- организация всероссийских конкурсов «Лучшее предприятие в сфере жилищно-коммунального хозяйства» и «Лучший по профессии в сфере жилищно-коммунального хозяйства»;

- проведение всероссийских и региональных конкурсов профессионального мастерства среди студентов, выпускников образовательных организаций – молодых работников предприятий (по конкретным профессиям, специальностям);

- разработка специальных образовательных программ, обеспечивающих подготовку специалистов в сфере лицензирования предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами (обучение сотрудников органов государственного жилищного надзора, членов лицензионной комиссии), подготовку и проведение конкурсов в целях заключения концессионных соглашений, а также подготовку специалистов для региональных операторов капитального ремонта<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Федеральная целевая программа «Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 2010-2020 гг.».

### Вопросы к ситуации

1. Поясните, насколько решена задача развития предпринимательства на сегодняшний момент?
2. Используются ли в настоящее время эффективные технологии на объектах коммунальной инфраструктуры? Приведите реальные примеры.
3. Насколько высока социальная поддержка населению в части жилищно-коммунального сектора? Аргументируйте свой ответ.
4. Меняется ли имидж жилищно-коммунального хозяйства? Поясните ответ.
5. В целом, реализация Стратегии проходит успешно? Над какими вопросами и проблемами стоит еще поработать?
6. Что сделано в кадровой политике согласно предложениям Стратегии 2020.

### **Тема 5. Программы развития ЖКХ в РФ**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Роль программно-целевого метода в управлении ЖКХ.
2. Государственные программы ЖКХ РФ, федеральные целевые программы ЖКХ.
3. Государственные программы ЖКХ субъектов РФ.

### Ситуации к практикуму

#### **Федеральная целевая программа «Жилище»**

В рамках подпрограммы «Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры» федеральной целевой программы «Жилище» на 2011–2015 гг. в 2011–2014 гг. были предусмотрены мероприятия по завершению строительства и реконструкции 16 объектов коммунальной инфраструктуры. Из них введены в эксплуатацию 11 объектов с привлечением 12,6 млрд. рублей из бюджетов субъектов Российской Федерации. Работы по 2 объектам завершены в 2015 г. за счет подтвержденных к использованию в 2015 г. неиспользованных остатков субсидий из федерального бюджета, предоставленных в 2014 г. Будут достроены 3 объекта за счет средств внебюджетных источников. В 2015–2016 гг. предусмотрено предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на завершение строительства и реконструкции 3 объектов коммунальной инфраструктуры.

Подпрограмма «Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры» Минстрой России всего выделено средств с 2015–2020 гг. 2057,38 млн. руб., которые были освоены за 2015–2016 гг. (2015 г. – 1600,44 млн руб., 2016 г. – 657,24 млн руб.). на эти средства была реализована и завершена модернизация 2 объектов коммунальной инфраструктуры<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 17.12.2010. ГАРАНТ base.garant.ru..

### *Вопросы для обсуждения*

1. Ознакомьтесь с полной версией ФЦП «Жилище» и поясните, как данная программа была реализована?
2. Как вы считаете, стоит ли в будущем Правительству в будущем разрабатывать подобные программы и документы?
3. В каком пропорциональном соотношении финансировалась данная подпрограмма? Источники из федерального бюджета, бюджета субъектов РФ и других источников финансирования.
4. Какие преимущества для отрасли ЖКХ привнесла данная ФЦП «Жилище»?
5. Какие, на ваш взгляд, подпрограммы должны быть учтены?

## **Тема 6. Юридические лица как субъекты предпринимательской деятельности**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Способы создания и государственная регистрация юридических лиц. Учредительные документы юридических лиц.
2. Правоспособность юридических лиц. Филиалы и представительства юридических лиц.
3. Прекращение деятельности: реорганизация, ликвидация.
4. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц: понятие, признаки, процедуры (этапы).

### **Ситуации к практикуму**

#### **Вариант 1: «Интеко»**

Компания «Интеко», принадлежащая Елене Батуриной (99%) и ее брату Виктору (1%), начинала бизнес в 1991 г. с производства изделий из пластика. С тех пор компания ушла далеко вперед. Пластмассовые ведра, тазы и стулья давали к середине 2006 г. лишь 10% оборота группы, остальные 99% – это доход от более масштабного бизнеса. «Интеко» купила пакет акций Домостроительного комбината № 3, а также приобрела акции трех цементных заводов в Белгородской и Воронежской областях. Сейчас компания завершила сделку по покупке за 60 млн долларов еще одного предприятия – ЗАО «Пикалевский цемент». Предприятия Батуриной контролируют 11% производства цемента в России. Потребности московского рынка в цементе покрывают на 19%.

«Интеко» постепенно стала одной из крупнейших строительных компаний на рынке. Она участвовала в возведении таких заметных микрорайонов, как «Гранд – отель» на Ходынском поле и «Шуваловский», прилегающий к территории Московского государственного университета.



Из всех проектов в рамках программы по реорганизации промзон активные работы велись по двум направлениям – в Сокольниках и Грайворонове. И в том, и в другом случае инвестором выступала «Инеко», а ее партнером – Госстрой. Причем по обоим проектам конкурс не проводился. Замначальника МЦОРТ Анатолий Дунаев говорил, что такое возможно, если на участке нет федеральных предприятий. А значит, московским властям не требовалось согласовывать свои действия с Минимущества РФ.

С тех пор как «Инеко» решила выпустить корпоративные облигации, участникам рынка приоткрылась дверь на финансовую кухню компании. Из проспекта эмиссии выяснилось, например, что дебиторская задолженность выросла с начала 2001 г. по октябрь 2003 г. – го почти в тридцать раз – до 6,5 млрд. руб. Выходит, что компания регулярно недополучает деньги, хотя цены на рынке недвижимости стремительно растут, а квартиры распродаются еще на стадии строительства?

В действительности гигантская дебиторская задолженность есть и у других фирм, соизмеримых с «Инеко» по объемам строительства. У «СУ – 155», к примеру, она составляла по итогам тех же девяти месяцев 2003 г. более 15 млрд руб., а за должниками группы компаний ПИК, владеющей Домостроительным комбинатом № 2, числилось 6,4 млрд руб. Такая зависимость от должников объясняется особенным стилем работы столичного стройкомплекса.

И «СУ-155» и Группа компаний ПИК называются в проспекте эмиссия облигаций «Интеко» «основными конкурентами». Но на самом деле отношения этих компаний больше похожи и кооперацию.

Сотрудничают они следующим образом. Каждый из главных московских строителей – ПИК, «Интеко», «СУ-155», «Мосфундамент-строй – 6» – может быть любым звеном строительного проекта: генеральным инвестором, соинвестором или подрядчиком. Скажем, в системе компаний Батуриной инвестором и соинвестором в проектах выступает само ЗАО «Интеко», а на подрядных работах специализируются его «дочки» – ООО «Строительная компания ДСК – 3, ОАО «ДСК – 3».

Если «Интеко» приобрела участок, но на строительство у нее не хватает денег, то ей с радостью помогут «конкуренты». Тот же «ДСК -2» имеет избыточные строительные мощности, поэтому он с удовольствием выполняет подрядные работы. Крупнейшим дебитором «Интеко» является «Группа Терра» – подразделение «СУ-155», выступающее в роли генподрядчика по ряду проектов Батуриной. А «Интеко» в свою очередь является соинвестором в проектах с «СУ-155».

Совместные инвестиции среди компаний московского стройкомплекса – обычное дело. Из-за отсутствия надежного обеспечения банки неохотно кредитуют строителей на начальной стадии проекта, поэтому приходится искать деньги у коллег по цеху. До завершения строительства все средства, направляемые инвестором заказчику и (или) генеральному инвестору,

отражаются как дебиторская задолженность. Поэтому возникают задолженности друг другу.

Со строительными компаниями в одной связке идут и риэлторы. Та же «Интеко» не работает напрямую с конечными покупателями квартир, а продает недвижимость через риэлтерские компании. Выручка, поступающая ЗАО «Интеко» от риэлторов, направляется как на завершение текущего строительства, так и на новые проекты. Эти средства «Интеко» относит к кредиторской задолженности. «Кредиторка» растет наряду с «дебиторской» и постоянно накапливается из-за увеличения темпов строительства, поясняют в «Интеко».

Наличие взаимных долгов – основа московского строительного бизнеса. Но это еще и защита от вторжений извне: чужаку в таком хитро-сплетении финансовых и производственных отношений будет неуютно.

«Интеко», как уже отмечалось, работает с организациями Госстроя. Не менее охотно ее берут в партнеры и силовики со спецслужбами. С Минобороны компания Батуриной – как соинвестор – сотрудничает по проекту застройки Ходынского поля. В другом столичном районе – Лианозове – «Интеко» финансирует проект, где 30% квартир будет передано Федеральной службе охраны. Это ведомство выступает здесь в непривычной роли застройщика.

К тому же «Интеко» давно уже не ограничивается одной лишь Москвой. Компания Батуриной стоит дома на территории Московской области и имеет большие виды на Сочи. По информации сочинских чиновников, «Интеко» планирует вкладывать деньги в благоустройство побережья: создание искусственных лагун, островов и расширение пляжной полосы.

#### Вопросы к ситуации

1. Каковы особенности строительного бизнеса?
2. Какие фирмы, из приведенной ситуации, являются инвесторами?
3. Какие фирмы можно считать подрядчиками?
4. Каковы особенности взаимоотношений между субъектами строительного бизнеса, описываемые данной ситуацией?
5. Как вы сейчас оцениваете законность ведения строительного бизнеса компанией «Интеко»?
6. Грозит ли компании прекращение деятельности? Какой из способов может ей угрожать? Поясните свой ответ.
7. Перечислите основных юридических лиц, задействованных с ситуации.

#### **Вариант 2: «Инновационный союз»**

Инновационный союз Российской Федерации был зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 18 апреля 1996 г. под № 2388

с датой создания 20 июля 1994 г. (ранее – Российский инновационный союз). Инновационный союз является общероссийской общественной организацией.

Среди инициаторов создания союза такие организации как Ассоциация «Технопарк», Союз работников инновационных предприятий, Союз независимых инжиниринговых организаций, Ассоциация управления проектами, Международный фонд поддержки экономических реформ России, Торгово-промышленная палата Российской Федерации и ряд заинтересованных ведомств.

Цель Союза – объединить специалистов, профессионально занимающихся распространением и внедрением различных новшеств (новой техники, технологий, результатов НИОКР, изобретений, ноу-хау и других, новых для потребителей предложений) и инновационных проектов, созданных на их основе.

Ассоциированными членами Союза являются общественные и некоммерческие организации, а также предприятия и фирмы, которые заинтересованы в успешном развитии инновационного бизнеса в РФ.

У Союза имеется более 60 региональных отделений. Создаются и новые городские, районные, региональные и межрегиональные отделения. Общее число членов союза к концу 1997 г. составляло приблизительно 100 тыс. человек.

Основная задача Союза состоит в объединении усилий специалистов-профессионалов и организаций инновационной сферы для развития в России инновационного предпринимательства, направленного на:

- создание условий, необходимых для внедрения научно-технических достижений и результатов творческой деятельности предпринимателей в кратчайшие сроки;

- создание и реализацию в регионах программ и проектов, основанных на экологически чистых новых технологиях, т.е. организация ресурсосберегающих мини-производств.

Среди важнейших задач Союза – координация деятельности в негосударственном секторе экономики с целью обеспечения рационального использования интеллектуального и творческого потенциала населения с целью улучшения его благосостояния и для развития малого и среднего инновационного предпринимательства. Причем Союз обеспечивает всестороннюю социальную поддержку и защиту прав интеллектуальной собственности на результаты творческой деятельности его членов.

Сеть региональных инновационных центров создается в рамках реализации «Программы первоочередных мер по развитию и государственной поддержке инновационной деятельности в промышленности», одобренной постановлением Правительства Российской Федерации № 1288 от 26 декабря 1995 г., а также в соответствии с решениями Второго (1993 год) и Третьего (1994 г.) Международных конгрессов малого и среднего бизнеса, рекомендациями Первого Всероссийского съезда представителей малых

предприятий (февраль 1996 г.). Уже разработаны и проходят апробацию соответствующие правовые и нормативные документы, были подписаны генеральные соглашения о создании региональных инновационных систем более чем с 30 регионами, еще с 10 регионами подписание соглашений планируется в недалеком будущем.

Предполагается сформировать в течение 1998–1999 гг. инновационную систему на федеральном уровне. В связи с этим возникла необходимость в разработке и утверждении «Федеральной целевой программы развития инновационной деятельности». Для тех же целей планируется создать организационную структуру в виде Российского бюро по развитию инновационного предпринимательства и экспорта наукоемкой продукции. Оно возьмет на себя и координацию этой деятельности.

Основная цель внедрения инновационной системы в стране состоит в следующем:

- разработка и реализация инновационных программ и проектов, направленных на развитие регионов;
- активизация усилий предпринимателей инновационной сферы, более полное раскрытие их потенциальных возможностей;
- оказание всесторонней поддержки в реализации инициатив энтузиастов, обеспечение роста их профессионального уровня;
- ускорение за счет введения инноваций темпов экономического роста и вместе с тем решение социальных и экологических проблем, а также снижение расходов ресурсов всех видов.

Чтобы практическая реализация предпосылок целенаправленного развития инновационного бизнеса в России и интеграции его в общемировое инновационное пространство стало возможным, необходима политическая поддержка государства. Эта поддержка должна выражаться в согласованных с объединениями инноваторов действиях, имеющих своей целью формирование среды, благоприятной для развития федеральной инновационной системы. Эти действия не должны противоречить существующему законодательству. Успех не может быть достигнут без формирования венчурного капитала и наличия профессионально подготовленных кадров.

Основой развития инновационного предпринимательства должен стать негосударственный производственный сектор экономики, включающий в себя внедренческие структуры и высококлассных специалистов.

Для формирования единого международного инновационного пространства союз совместно с Федеральным фондом поддержки и развития малого предпринимательства и Агентством «Восток-Запад» (г. Дюссельдорф, Германия) создал Инновационный форум «Восток-Запад». Был подписан ряд соглашений о сотрудничестве с Межгосударственным экономическим комитетом государств-участников Содружества независимых государств, с Белоруссией и Украиной.

### Вопросы к ситуации

1. В чем особенности инновационного бизнеса?
2. С чем связана проблема его развития?
3. Какие функции выполняет инновационный союз Российской Федерации?
4. Как эти функции влияют на развитие регионов и предприятий, которые находятся в этих регионах?
5. Для чего нужно формирование единого международного инновационного пространства?
6. Возможно ли единое международное инновационное пространство в сфере ЖКХ? Аргументируйте свой ответ.

## **Тема 7. Государственная политика в сфере ЖКХ**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Приоритеты и цели государственной политики в ЖКХ.
2. Стратегическая цель и приоритеты государственной политики в сфере ЖКХ.
3. Привлечение инвестиций в сферу ЖКХ, внедрение новых кредитно-финансовых механизмов в ЖКХ.

### Ситуация к практикуму

#### **Практика применения ГЧП в жилищно-коммунальном хозяйстве**

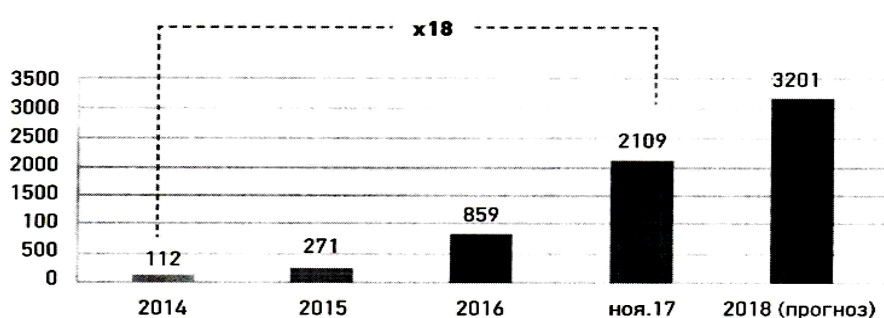
Состояние коммунальной инфраструктуры является одним из наиболее значимых показателей уровня развития экономики государства в целом. В Российской Федерации, как и во многих странах, инфраструктура коммунального сектора не в полной мере удовлетворяет темпам экономического развития. При этом развитие коммунальной инфраструктуры осложняется проблемами, характерными для всей экономики: недостаточность государственного финансирования, сложности с привлечением «длинных» денег и необходимость обеспечения ускоряющегося спроса на «инфраструктурные услуги». В настоящее время государственная система управления сферой ЖКХ и благоустройства ставит в приоритет использование механизмов государственно-частного партнерства как основного способа преодоления масштабных инфраструктурных дисбалансов. Несмотря на общее увеличение количества заключаемых концессионных соглашений в сфере ЖКХ в 2014 г. – 112 соглашений, 2015 г. – 271 соглашение, в 2016 г. – 859 соглашений, в I–III квартале 2017 г. – 2109 соглашений (накопленным итогом), общий объем принятых инвестиционных обязательств частных инвесторов в проектах ГЧП в ЖКХ и благоустройстве по состоянию на ноябрь 2017 г. составил 435,6 млрд руб. (накопленным итогом).

По данным Счетной палаты РФ, общий объем принятых инвестиционных обязательств составляет лишь около 14% от необходимой оценочной потребности в инвестициях в инфраструктуру коммунальной

сферы. Для обеспечения стабильной работы системы ЖКХ требуется привлечение порядка 500 млрд руб. частных инвестиций ежегодно.

На сегодняшний день подавляющее большинство среди всех проектов ГЧП – коммунальные концессии муниципального уровня. При сохранении среднегодовых темпов роста, их общее количество может превысить 5000 к 2020 г. (рис. 1).

По состоянию на конец октября 2017 г., всего в Российской Федерации прошли стадию принятия решения о реализации 2109 инфраструктурных проектов, предусматривающих привлечение частных инвестиций на принципах ГЧП именно в сфере ЖКХ и благоустройства. Из них по 1948 проектов ГЧП заключены соответствующие соглашения и определены обязательства партнеров по реализации данных соглашений. В стадии строительства или реконструкции объектов инфраструктуры находится 695 проектов ГЧП. Более того, уже эксплуатируются объекты коммунальной инфраструктуры и предоставляются соответствующие услуги, в рамках 1 253 заключенных соглашений. Далее при рассмотрении показателей развития рынка проектов ГЧП будут учитываться те проекты, которые прошли стадию решения о реализации по состоянию на конец октября 2017 г. (2 109 проектов ГЧП). Суммарный объем предполагаемых инвестиций в проектах ГЧП в создание (строительство/реконструкцию) объектов коммунальной инфраструктуры составляет 482,3 млрд руб., при этом объем инвестиций, привлеченных частной стороной в данных проектах, достигает 435,6 млрд руб.



Источник: данные Национального Центра ГЧП, Минстроя России, [torgi.gov.ru](http://torgi.gov.ru)

1 Здесь и далее под понятием «проект ГЧП», «соответствующие соглашения» подразумеваются такие формы реализации инфраструктурных проектов — концессионное соглашение, соглашение о государственно-частном, муниципально-частном партнерстве, договор аренды или безвозмездного пользования с инвестиционными обязательствами, инвестиционное соглашение или иная форма договора, предусматривающая создание и эксплуатацию объекта общественной инфраструктуры частным партнером.

Рис. 1. Динамика роста числа реализуемых проектов ГЧП в сфере ЖКХ

Передача объектов коммунальной инфраструктуры в концессию обладает устойчивой экономической эффективностью, что ведёт к распространению практики реализации проектов ГЧП и на сферу

благоустройства – обустройство набережных, общественных пространств, парков. В частности, соответствующее соглашение на создание «Центрального парка культуры и отдыха» в г. Волгограде было заключено 6 июня 2017 г. между Администрацией г. Волгограда и ООО «Парк». Основной фактор привлекательности таких проектов – возможность реализации полностью за счет внебюджетных источников и применения коммерческой модели возврата инвестиций. В целом отраслевое деление муниципальных проектов ГЧП в сфере ЖКХ, в том числе тепло- и электроэнергетики, и благоустройства выглядит следующим образом: традиционно по количеству заключения КС лидируют отрасли водоснабжения, водоотведения, а также теплоснабжения (табл. 1). В сегменте коммунальной инфраструктуры работает специальный инструмент господдержки – программа Фонда ЖКХ, позволяющая получить бюджетное софинансирования на «посевной» (подготовительной) стадии проекта или субсидирование процентной ставки. Возможность получить дополнительные средства на подготовку проекта – важное условие для рынка проектов ГЧП коммунальной сферы<sup>4</sup>.

Таблица 1

Статистика рынка проектов ГЧП в разрезе отраслей и форм соглашений

ОТРАСЛЬ	КС	СГЧП/СМЧП	ИНЫЕ ФОРМЫ	ОБЩИЙ ИТОГ
Водоснабжение и водоотведение	963		20	983
Теплоснабжение	974	1	8	983
Обращение с твердыми коммунальными отходами	65	1	5	71
Электроснабжение	30	4	3	37
Теплоснабжение, водоснабжение, водоотведение	14			14
Комплексное благоустройство общественных пространств	8	1	2	11
Улично-дорожное освещение	2		4	6
Газоснабжение	2			2
Берегоукрепление	1			1
Снегоплавильные станции	1			1
<b>Общий итог</b>	<b>2060</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>2109</b>

Источник: данные Национального Центра ГЧП

<sup>4</sup> Обзор практики применения механизмов государственно-частного партнерства в жилищно-коммунальной сфере и благоустройстве / Автономная некоммерческая организация «Национальный Центр развития государственно-частного партнерства». – М.: АНО «Национальный Центр ГЧП», 2017. – 77 с.

### Вопросы к ситуации

1. Составьте рейтинг регионов России по степени развитости ГЧП на основе изученного материала.
2. Как вы считаете, почему больше всего развито ГЧП в таких отраслях как: водоснабжение и теплоснабжение? Поясните свой ответ?
3. Какие на ваш взгляд еще отрасли можно развивать на основе ГЧП в сфере жилищно-коммунального хозяйства?
4. В чем основная выгода государства от взаимодействия с бизнесом? В чем выгода бизнеса во взаимодействии с государством по решению проблем в сфере ЖКХ?
5. На ваш взгляд, стоит ли продолжать взаимодействие основных субъектов рынка для решения проблем в жилищно-коммунальном хозяйстве?
6. Попробуйте найти примеры практики применения ГЧП в республике Татарстан (в других отраслях производства или оказания услуг, и в сфере ЖКХ).



## РАЗДЕЛ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Тема 8. Бизнес-планирование в деятельности предпринимателей

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Бизнес-планирование.
2. Сущность и назначение бизнес-плана.
3. Требования, предъявляемые к структуре и содержанию бизнес-плана.
4. Методики составления бизнес-плана.
5. Особенности составления отдельных частей бизнес-плана: анализ рынка, финансово-экономический раздел, анализ рисков.

#### Ситуация к практикуму

### БИЗНЕС-ИДЕЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО УБОРКЕ И ВЫВОЗЕ СНЕГА

#### *Цель проекта*

Предоставление жителям и гостям города жилищных услуг высокого качества.

#### *Описание выбора*

В настоящее время уборка и вывоз снега в нашем регионе, где зимы долгие и снежные, становится все более востребованной и популярной услугой. Компании предлагают свои услуги в виде:

- удаления снежных вал и заносов;
- очистки снежных отложений;
- патрульной снегоочистки.

#### *Потребительская стратегия*

Потребительский рынок г. Казани характеризуется разнообразием мотивов потребления услуг, а также тенденцией высокого спроса на относительно недорогие и качественные новые услуги (с дополнительными предпочтениями). Поэтому выбранная стратегия ориентирована именно на этот сегмент рынка (активные УК и ТСЖ со средним уровнем доходов).

#### *Организация предприятия*

Форма организации предприятия малого бизнеса – ООО.

Предполагаемые места расположения ресторана:

- а) спальный район.

Проблемы:

- а) дефицит земельного участка под технику;

б) ограничения при получении лицензии на оказание данной услуги;

в) отсутствие работы в летний период.

Для организации производства требуются капитальные затраты:

а) приобретение в собственность помещения или аренда офиса и земельного участка для хранения специальных технических средств и техники;

б) приобретение технологического оборудования или аренда снегоуборочной техники

#### *Потребность в персонале*

1. Руководитель со знанием технологии и специфики оказания услуг.
2. Обучение обслуживающего персонала.
3. Примерная общая численность персонала – 30 человек при трехсменной работе.

#### *Потребность в финансах*

1. Организационные затраты на подготовку к деятельности и открытию:
  - а) маркетинговые затраты;первоначальный закуп техники (или аренда);
  - б) оплата труда персонала на стадии подготовки.
2. Финансирование: собственные средства – 60%, привлеченные средства – 70%, возможность привлечения средств на условиях банковского кредита под 15% годовых.

#### **Требования к выполнению задания**

1. Проведите анализ отрасли. Оцените общую структуру спроса. Определите факторы, влияющие на величину, структуру и динамику спроса.
2. Проанализируйте потребителей услуг, предлагаемых в ходе реализации проекта, проведите сегментацию рынка.
3. Проведите анализ конкурентной среды организации. Определите основных конкурентов, определите их сильные и слабые стороны, представьте анализ по основным факторам конкуренции.
4. Разработайте сервисную линейку предприятия, различные дополнительные услуги в летний период.
5. Предложите ценовую политику на предприятии, возможную систему скидок для постоянных клиентов.
6. Разработайте план сбыта услуг.
7. Определите методы продвижения, рассчитайте бюджет продвижения, календарный план рекламных мероприятий.
8. Разработайте организационную структуру управления ресторана, план персонала.

## Тема 9. Система государственной поддержки и регулирования малого предпринимательства в ЖКХ

### Вопросы для обсуждения

1. Формы взаимодействия малого предпринимательства с государственными органами власти и управления.
2. Финансовые механизмы поддержки малого предпринимательства.

### Ситуация к практикуму

Направления деятельности субъектов малого предпринимательства в сфере ЖКХ

Ресурсоснабжение	Управление объектами недвижимости	Выполнение подрядных работ
<b>Производство и поставка ресурсов</b>  <b>Обслуживание и эксплуатация сетей</b>	Управление жилым фондом, ТСЖ, ЖСК, ЖК	Эксплуатация жилищного фонда. Текущий и капитальный ремонт.  Ремонт. Утилизация и вывоз ТБО. Уборка территорий и подъездов.  Благоустройство. Озеленение. Установка систем видеонаблюдения.  Прочее

### Вопросы к ситуации

1. Изучив таблицу, проанализируйте, как развивается малое предпринимательство в части ресурсоснабжения? Трудности, перспективы?
2. Проведите оценку деятельности субъектов малого бизнеса в управлении объектами недвижимости. Какие на ваш взгляд формы наиболее перспективные?
3. Проанализируйте, как развивается малое предпринимательство в виде выполнения подрядных работ.
4. На ваш взгляд, какой из направлений деятельности сегодня наиболее перспективный в России? Аргументируйте свой ответ.
5. Предложите еще, какие виды коммунальных и жилищных услуг можно развивать в рамках малого бизнеса.

## Тематика рефератов (докладов)

1. Развитие Российского предпринимательства (дооктябрьский период).
2. Российские предприниматели (Гучковы, Прохоровы, Морозовы, Третьяковы, Мамонтовы и другие).
3. Джон Рокфеллер: история развития нефтяного бизнеса.
4. Социальный портрет современного российского предпринимателя.
5. Банкротство фирмы.
6. Инвестиционный бизнес в России: состояние и перспективы.
7. Роль государства в развитии бизнеса.
8. Малый бизнес: характерные черты, преимущества, зарубежный опыт и проблемы становления в России.
9. Иностраный капитал в современном российском бизнесе.
10. Развитие аграрного бизнеса в России.
11. Бизнес и реклама.
12. Рекламный бизнес в России.
13. Информационный бизнес.
14. Венчурный капитал в системе бизнеса.
15. Виртуальное пространство как площадка для развития бизнеса.
16. Необходимость и сущность страхования предпринимательского риска.
17. Экономическая безопасность фирмы.
18. Бизнес и наука.
19. Страховой бизнес.
20. Мировой опыт бизнеса (известные бизнесмены – формула успеха Стив Джобс, Бил Гейтс, Марк Цукерберг).
21. Современные российские бизнесмены (Р. Абрамович, А. Миллер, М. Прохоров, Б. Березовский, М. Ходорковский, А. Усманов, П. Дуров, М. Латыпова (Бахетле), Г. Сафина (Таиф)).
22. Становление и развитие ипотечного бизнеса в России.
23. Этика и этикет бизнесмена.
24. Женщины в бизнесе.
25. Особенности японского менеджмента.
26. Теория и организация американского менеджмента.
27. Бизнес и трудовая мотивация.
28. Предпринимательство и экология.
29. Бизнес и институциональные факторы. Культура и рынок.
30. Бизнес и религия.
31. Маркетинг в бизнесе.
32. Инновации в бизнесе.
33. Интернет как среда для развития малого предпринимательства.
34. Социальные сети как среда бизнеса.
35. Современный туристический бизнес в России: проблемы, состояние и перспективы развития.

36. Особенности развития предпринимательства в жилищно-коммунальном хозяйстве.
37. Практика применения ГЧП в ЖКХ в России.
38. Зарубежный опыт ГЧП в жилищно-коммунальном хозяйстве.
39. Государственная поддержка в ЖКХ.
40. Разработка бизнес-плана в сфере ЖКХ.

### **Тесты по дисциплине «Основы бизнеса и предпринимательская деятельность»**

#### **Вариант 1**

1. Предпринимательство – самостоятельная, осуществляемая на свой риск, деятельность, направленная на систематическое получение прибыли:
  - а) от пользования имуществом;
  - б) работы на государственном предприятии;
  - в) продажи товаров;
  - г) пенсии или выходного пособия.
2. Если количество участников коммерческой организации превышает 50, то она должна быть...
  - а) обществом с ограниченной ответственностью;
  - б) обществом с дополнительной ответственностью;
  - в) закрытым акционерным обществом;
  - г) открытым акционерным обществом.
3. Товарищество на вере иначе называется командитным товариществом.
  - а) верно.
  - б) неверно.
4. Финансовое предпринимательство – вид бизнеса, основу которого составляет деятельность:
  - а) коммерческая;
  - б) финансовая;
  - в) производственная.
5. Формула предпринимательства:
  - а) высокий уровень неопределенности в условиях рынка;
  - б) получение максимальной прибыли при минимальном риске;
  - в) стабильная работа предприятия.
6. Товарищество, общество, кооперативы относятся:
  - а) к организационно-правовым формам предпринимательства;
  - б) организационно-экономическим формам предпринимательства;
  - в) различным формам собственности.
7. Открытое акционерное общество обязано:
  - а) публиковать для всеобщего обозрения свой годовой отчет;

б) устанавливать минимальный размер уставного капитала в 100 минимальных размеров оплаты труда;

в) привлекать инвесторов со стороны.

8. Какой вид акций не дает права голоса на общем собрании акционеров?

а) привилегированные;

б) обыкновенные.

9. Что подразумевается в предпринимательской деятельности под термином «реорганизация» предприятия?

а) ликвидация;

б) преобразование;

в) регистрация.

10. Закрытое акционерное общество – это общество, акции которого:

а) распределяются только среди его учредителей;

б) распределяются любым желающим.

11. Акционеры:

а) несут риск убытков в пределах стоимости, принадлежащих им акций;

б) отвечают по обязательствам АО;

в) имеют право принимать решения от имени всего АО.

12. Как называется разрешение (право) на осуществление коммерческой организацией определенного законом вида деятельности?

а) сертификат соответствия;

б) свидетельство о ведении предпринимательской деятельности;

в) лицензия.

13. Какой из признаков не характерен для предпринимательской деятельности?

а) государство несет ответственность по обязательствам предпринимателя;

б) деятельность, осуществляемая на свой страх и риск;

в) систематическое получение прибыли.

14. К нематериальным активам относятся:

а) изобретения;

б) право на пользование природными ресурсами;

в) незавершенное производство.

15. Предпринимательство – это:

а) добровольная деятельность человека, который, пользуясь либо распоряжаясь экономическими благами, самостоятельно или с привлечением наемного труда, предпринимает меры по производству нового продукта с целью получения дохода;

б) принудительная деятельность экономического агента, нацеленная на получение прибыли и дохода путем эффективного сочетания ограниченных ресурсов;

в) процесс создания предприятий, занимающихся экономической деятельностью для удовлетворения потребностей населения;

г) процесс создания дополнительной стоимости в экономических системах.

16. Организация это:

а) группа людей, деятельность которых кооперирована, интегрирована, подчиняется единой воли для достижения целей;

б) люди, которые занимаются бизнесом.

17. Отметьте отличительные признаки закрытых акционерных обществ:

а) ограниченное число участников (не более 50);

б) акции распределяются среди ограниченного числа участников;

в) акционеры вправе продавать свои акции, уступать третьему лицу свой пай без согласия других акционеров.

18. Выделите некоммерческие предприятия:

а) общественные организации;

б) благотворительные фонды;

в) полные товарищества;

г) акционерные общества

19. Лицензия – это документ:

а) выданный лицензирующим органом, дающий право (разрешение) на осуществление определенных действий;

б) документ, подтверждающий, что гражданин имеет личную собственность.

20. Максимальное число участников ОАО:

а) 50;

б) неограниченное число участников;

в) 20.

## Вариант 2

1. К оборотным средствам предприятия относятся...

а) основные фонды;

б) сырье и материалы;

в) нематериальные активы;

г) кредиты и займы.

2. Число участников акционерного общества закрытого типа может быть:

а) не менее 2;

б) не более 50;

в) не более 100.

3. Производственное предпринимательство – вид бизнеса, основу которого составляет деятельность:

а) коммерческая;

б) финансовая;

в) производственная.

4. Занятие предпринимательством связано с:
- а) умеренным риском;
  - б) минимальным риском;
  - в) высокой степенью риска.
5. К оборотным средствам относятся...
- а) здание;
  - б) сырье, материалы;
  - в) оборудование.
6. Участники АО:
- а) отвечают по обязательствам компаний-учредителей;
  - б) несут риск убытков в пределах стоимости акций;
  - в) должны в обязательном порядке вносить трудовой вклад в деятельность предприятия.
7. Имеет ли право индивидуальный предприниматель привлекать и использовать труд других граждан?
- а) имеет право привлекать труд других граждан;
  - б) не имеет права привлекать труд других граждан;
  - в) имеет право привлекать труд других граждан, если регистрируется в качестве юридического лица.
8. Вложение средств с целью получения дохода или увеличения своего капитала – это...
- а) инвестиции;
  - б) франшиза.
9. Закрытое акционерное общество может:
- а) проводить открытую эмиссию акций;
  - б) устанавливать минимальный размер уставного капитала в 100 минимальных размеров оплаты труда;
  - в) иметь число акционеров более 50.
10. Основным назначением устава предприятия является:
- а) информирование лиц, вступающих в отношение с предприятием, о круге деятельности, правах и обязанностях данного предприятия;
  - б) информирование лиц, вступающих в отношение с предприятием, о показателях финансовой деятельности предприятия.
11. Какая организация не относится к коммерческим?
- а) полное товарищество;
  - б) фонд;
  - в) производственный кооператив.
12. Что такое амортизация основных фондов:
- а) отчисления части стоимости основных фондов для возмещения их износа;
  - б) прекращение существования юридического лица.
13. Целью предпринимательства является:
- а) конечной целью является получение прибыли; непрерывность воспроизводственного процесса, связанного с воспроизводством спроса



и удовлетворением постоянно меняющихся, постоянно возрастающих потребностей;

- б) удовлетворение спроса населения;
- в) производство нового продукта в условиях риска;
- г) создание рабочих мест.

14. Некоммерческие организации могут преследовать в качестве своей основной цели извлечение прибыли. Такая цель будет считаться:

- а) законной;
- б) незаконной.

15. Какой из перечисленных документов регламентирует предпринимательскую деятельность в России:

- а) закон «О собственности»;
- б) закон «Об ООО»;
- в) закон «Об АО»;
- г) гражданский кодекс;
- д) налоговый кодекс;

16. Какую основную цель ставит перед собой предприниматель:

- а) соблюдение законодательства;
- б) поддержание экологического равновесия в среде функционирования;
- в) получение прибыли;
- г) социальная удовлетворенность работников;
- д) мир во всем мире.

17. Лицензиат – это:

- а) учредитель акционерного общества;
- б) юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, получающий лицензию.

18. Виды бизнеса:

- а) производственный;
- б) финансовый;
- в) страховой;
- г) некоммерческий.

19. Минимальное число участников ЗАО:

- а) 50;
- б) 1;
- в) 20.

20. Что является следствием принятия решений в условиях неопределенности?

- а) риск;
- б) сверхприбыль.

### Вариант 3

1. К основным формам экономической деятельности можно отнести:
  - а) предпринимателя;
  - б) домашнюю хозяйку;
  - в) учителя в школе.
2. Экономическая свобода предпринимателя проявляется:
  - а) в появлении и развитии функций бизнеса;
  - б) в полной независимости от государства;
  - в) в полной свободе в хозяйственной деятельности.
3. К основным элементам бизнес операции относят:
  - а) формулировку бизнес-идеи и планирование будущего бизнеса;
  - б) поиск и организацию необходимых ресурсов;
  - в) организацию производства и реализации продукции.
4. Виды предпринимательства:
  - а) производственное;
  - б) коммерческо-торговое;
  - в) профессиональное.
5. Что такое консалтинг?
  - а) это высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций;
  - б) это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах;
  - в) управленческое решение.
6. Что такое-франшиза?
  - а) форма организации малого предпринимательства, заключающегося в покупке лицензии на продажу конкретного товара;
  - б) угроза бизнесу.
7. Амортизация основных фондов предприятия – это:
  - а) процесс перенесения стоимости основных фондов на издержки предприятия;
  - б) расходы по содержанию и ремонту основных фондов;
  - в) износ основных фондов торгового предприятия.
8. Какая организация не относится к коммерческим?
  - а) полное товарищество;
  - б) фонд;
  - в) производственный кооператив;
  - г) ЗАО.
9. Минимальное число участников ЗАО:
  - а) 50;
  - б) 1;
  - в) 10.

10. К каким средствам производства относится незавершенное производство?

- а) основным;
- б) оборотным;
- в) вторичным.

11. Организация это:

- а) группа людей, деятельность которых кооперирована, интегрирована, подчиняется единой воле для достижения целей;
- б) люди, которые занимаются бизнесом;
- в) основной вид российского предпринимательства.

12. Основным назначением устава предприятия является:

- а) информирование лиц, вступающих в отношение с предприятием, о показателях финансовой деятельности предприятия;
- б) информирование лиц, вступающих в отношение с предприятием, о круге деятельности, правах и обязанностях данного предприятия.

13. Каковы источники финансирования бизнеса?

- а) собственные средств;
- б) банки.

14. Что является документом, закрепляющим необходимые условия для реализации коммерческой сделки:

- а) расчет цены товара;
- б) контракт;
- в) годовой отчет.

15. Выберите наиболее полное определение коммерческой сделки:

- а) соглашение между двумя сторонами, осуществляемое в безналичном виде в соответствии с принятыми условиями;
- б) контракт между несколькими сторонами на поставку товаров без привлечения денежных средств в наличном или безналичном виде;
- в) соглашение между двумя или несколькими сторонами на поставку товаров, выполнение работ или услуг в соответствии с принятыми условиями.

16. Для чего используется бизнес-план?

- а) для привлечения инвестиций;
- б) для получения кредита;
- в) для оценки реальных возможностей.

17. Коммерческие предприятия в отличие от некоммерческих:

- а) могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций и благотворительных фондов;
- б) имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;
- в) могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению их целей;
- г) не имеют получение прибыли в качестве основной цели деятельности.

18. Акционерное общество – это:

а) фирма, уставной капитал которой разделен на акции, и ее участники несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций;

б) фирма, уставной капитал которой разделен на доли и состоит из вкладов участников, участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов;

в) фирма, уставной капитал которой разделен на доли, и участники солидарно несут ответственность по ее обязательствам своим личным имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов;

г) фирма, уставной капитал которой разделен на акции и участники которой не отвечают по ее обязательствам.

19. Дайте полное определение бизнес-плану:

а) план, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды;

б) любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес;

в) план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

20. Для кого разрабатывается бизнес-план:

а) банка;

б) инвестора;

в) государства;

г) инициатора проекта.

#### **Вариант 4**

1. Виды предпринимательства:

а) финансово-кредитное;

б) страховое;

в) профессиональное.

2. Что такое демпинг?

а) угроза бизнесу;

б) война цен часто приводит к разорению всех участников;

в) самая эффективная на сегодняшний день форма организации бизнеса.

3. Бренд:

а) торговый знак, обладающий преимуществами в глазах потребителя перед остальными;

б) любая помощь в решении той или иной проблемы;

в) товар или услуга.

4. Товарищества и общества относятся:

а) к организационно-правовым формам предпринимательства;

б) организационно-экономическим формам предпринимательства;

в) различным формам собственности.

5. Франчайзер – это:
- а) бизнесмен, который использует чужой бренд, опыт, технологии бизнеса и платящий за это отчисления владельцу бренда;
  - б) лицо (юридическое или физическое), представляющее интересы производителя или потребителя, но само таковым не являющееся.
6. Некоммерческие организации могут преследовать в качестве своей основной цели извлечение прибыли. Такая цель будет считаться:
- а) законной;
  - б) незаконной.
7. Какую основную цель ставит перед собой предприниматель:
- а) соблюдение законодательства;
  - б) поддержание экологического равновесия в среде функционирования;
  - в) получение прибыли;
  - г) социальную удовлетворенность работников.
8. Вложение средств с целью получения дохода или увеличения своего капитала – это...
- а) инвестиции;
  - в) франшиза;
  - г) консалтинг.
9. Перечислите, что относится к денежным средствам организации:
- а) денежные средства в кассе предприятия;
  - б) ценные бумаги;
  - в) отвлеченные средства.
10. К оборотным средствам относятся...
- а) готовая продукция на складе;
  - б) сырье, материалы;
  - в) передаточные средства.
11. Почему необходим бизнес-план?
- а) помогает распределить ресурсы, контролировать возможность возникновения рисков и принимать правильные решения;
  - б) помогает точно определить бизнес, его направление.
12. Что нужно выплачивать на предприятии помимо зарплаты?
- а) удерживать из зарплаты работников подоходный налог;
  - б) вносить обязательные платежи в фонды занятости и выплаты компенсации по медицинскому страхованию;
  - в) часть прибыли.
13. Человек, профессионально осуществляющий организационно-управленческую деятельность это:
- а) предприниматель;
  - б) руководитель;
  - в) менеджер.

14. Что из перечисленного не относится к стимулам к началу собственного дела?

- а) стремление к личной независимости;
- б) желание раскрыть свои способности;
- в) возможность выполнять любимую работу в удобное для себя время;
- г) накопленные личные сбережения.

15. Выручка фирмы – это:

- а) расход полного дохода при росте реализации продукции на единицу;
- б) поступление денег от реализации товаров в ходе обычной деятельности фирмы;
- в) финансовые доходы фирмы, не связанные напрямую реализацией ею товаров и услуг;
- г) доход фирмы от единицы проданного товара.

16. Акция – это:

- а) удостоверение долга;
- б) удостоверение права ее владельца на покупку или продажу другой ценной бумаги в предусмотренный в ней срок по зафиксированной цене;
- в) удостоверение права на фиксированный доход;
- г) удостоверение права собственности на долю в капитале фирмы.

17. Некоммерческими являются организации, которые:

- а) не устанавливают монопольно высоких либо монопольно низких цен и соблюдают законодательство о регулировании ценообразования;
- б) не имеют целью своей деятельности извлечение прибыли и не могут распределять полученную прибыль между участниками (учредителями).

18. На какой срок составляется бизнес-план:

- а) от 1 года до 5 лет;
- б) на 7 лет;
- в) срок долгосрочного планирования.

19. Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь:

- а) для государственных учреждений, в том числе налоговой;
- б) для федеральной, региональной и местной администрации;
- в) для банка, который даст кредит;
- г) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров.

20. Средства труда многократно используемые в процессе производства, постепенно изнашиваемые и переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции – это:

- а) оборотные средства;
- б) нематериальные активы;
- в) основные фонды.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства РФ от 17.12.2010. ГАРАНТ base.garant.ru.
2. Федеральная целевая программа «Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 2010–2020 годы».
3. Ананьин Б.Б. Банкирские дома в России. – Л.: Прогресс, 1991.
4. Базиков А.А. Экономическая теория. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2005. – 288 с.
5. Базылев Н.И., Базылева М.Н. Основы бизнеса: учебное пособие. – М.: Мисанта, 2003. – 253 с.
6. Обзор практики применения механизмов государственно-частного партнерства в жилищно-коммунальной сфере и благоустройстве / Автономная некоммерческая организация «Национальный Центр развития государственно-частного партнерства». – М.: АНО «Национальный Центр ГЧП», 2017. – 77 с.
7. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: учебник. – 6-е изд. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2008. – 784 с.
8. Томилов В.В. Культура предпринимательства: деловые игры, практикумы, ситуации. – СПб: Питер, 2001. – 176 с.
9. Чепурин М.И., Киселева Е.А. Курс экономической теории. М.: Изд-во «АСА», 201 – 624 с., 2005 – 831 с.
10. Яковлев Г.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – М.: Изд-во РДЛ, 2006. – 336 с.

Ильина Е.В.

**ОСНОВЫ БИЗНЕСА  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие  
к практическим занятиям