

Федеральное агентство связи

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования**

**ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИКИ**

**ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА**

Самара

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
Высшего профессионального образования**

**ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИКИ**

Кафедра электронной коммерции

ВОПРОСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

К ЛАБОРАТОРНЫМ ЗАНЯТИЯМ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Основы бизнеса

Составил: ст.преп. Крюкова А.А.

Самара, 2011

УДК 334

Крюкова А.А. Вопросы предпринимательской деятельности. Методические указания по выполнению лабораторных работ. - Самара: ГОУВПО ПГУТИ, 2011. – 53

Методические указания по выполнению лабораторных работ по дисциплине «Основы бизнеса» подготовлены на кафедре «Электронная коммерция», предназначены для студентов очной формы обучения специальности 220601 – Управление инновациями и являются руководством к выполнению их студентами. Содержат комплекс вопросов, заданий, деловых игр, кейсов, докладов, охватывающих основные теоретические и прикладные аспекты предпринимательской деятельности.

Поволжский государственный университет телекоммуникаций информатики

© Крюкова А.А., 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание.....	4
Введение.....	5
1 Этапы развития предпринимательства.....	6
2 История развития предпринимательства в России.....	7
3 История развития предпринимательства за рубежом.....	8
4 Инфраструктура бизнеса.....	9
5 Вопросы для самопроверки.....	11
6 Тематика докладов по дисциплине.....	14
7 Задачи.....	16
9 Кейсы.....	25
10 Деловая игра «Совет директоров».....	35
Список рекомендуемой литературы.....	40

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к лабораторным занятиям по учебной дисциплине «Основы бизнеса» включают задачи, деловые игры, темы докладов, ситуации и вопросы для самопроверки. Цель практикума – закрепление теоретических и методологических основ бизнеса.

В данных методических указаниях будут рассмотрены следующие вопросы:

- основные этапы развития предпринимательства;
- история развития предпринимательства в России;
- история развития предпринимательства за рубежом;
- инфраструктура бизнеса;

Важнейшими задачами методических указаний являются: формирование у студентов практических навыков по основам бизнеса и предпринимательской деятельности; использование различных форм оценки качества знаний студентов посредством тестирования, решения задач, деловых игр и кейсов.

ЭБС ПШУТМ

1 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Существует расхожее мнение, что предпринимательство – это удел лишь частных лиц, мелких фирм. Подобный взгляд был характерен для экономики в прошлом. Простота основных потребительских изделий, простота их изготовления, сравнительно небольшие масштабы производства и потребления – вот основные черты той среды, в которой действовал предприниматель в прошлом, при этом, не подвергаясь особенному риску и имея небольшой капитал.

На данной стадии развития экономики положение предпринимательства коренным образом изменилось. Появились совершенно новые формы собственности, например общественная и государственная. За последние годы производство и быт людей радикально изменились, а потребность поиска все более эффективных сфер применения труда и капитала осталась. Развитие экономики и предпринимательства способствует развитию технического прогресса. Для производства требуются высокотехнологичные оборудование и материалы. Их производство и эксплуатационное обслуживание технологически весьма сложно и требует значительных вложений денежных средств. Все чаще новое прибыльное дело становится сложным не только одному человеку, но даже крупному предпринимателю. Поэтому предпринимательство становится делом коллективным, часто государственным. Разумеется, остается место и для малого предпринимательства, в том числе индивидуального предпринимательству.

Однако его деятельность ограничивается в большинстве случаев торговлей, сферой услуг и иногда сельским хозяйством. Производство и финансы преимущественно становятся сферой деятельности крупного капитала, крупных предприятий с большим количеством участников. Современный бизнесмен, обладающий большим капиталом и заинтересованный в развитии крупных компаний, хочет придать зависимому от него менеджменту предпринимательские черты.

Примерно ко второй половине XIX в. появилась необходимость различать предпринимателя и владельца капитала – капиталиста. Современные способы общего финансирования привели к формированию предпринимательских объединений, где капиталисты не всегда играли роли предпринимателей, а предприниматели не всегда были капиталистами.

Различия между капиталистом и предпринимателем, безусловно, будут стираться, если у капиталиста предпринимательский стиль управления. Из этого следует, что понятие «предпринимательство» получило новое содержание.

В современном мире человек, который может понять и оценить перспективу – это предприниматель, но, помимо этого, ему необходимо знать потребности рынка и обладать знаниями в области управления производством, а также использования производственных ресурсов с целью получения дохода.

2 ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Предпринимательство зародилось во времена Киевской Руси в торговой форме, а также в виде различных промыслов – звероловства и бортничества. Русских купцов можно назвать первыми массовыми представителями российского предпринимательства. Лесной промысел, развивающиеся сельские и городские ремесла, дерево- и металлообработка вместе с торговлей формировали крупные зоны российского предпринимательства. Уже в XI в. на Руси был принят первый документ, регулирующий предпринимательскую деятельность и

отношения между предпринимателями – кодекс «Русская Правда». В нем были закреплены принцип, и право неприкосновенности собственности предусмотрена возможность банкротства. Татаро-монгольское иго задержало развитие предпринимательства на Руси на века. До XV–XVI вв. предпринимательство проявлялось в основном в виде сельских промыслов. Затем расцвела торговля смолой, воском, льном, коноплей, изделиями из кожи и металла и др. В XVI в. зародилась Нижегородская ярмарка. Монастырские колонии и казачество внесли большую лепту в развитие предпринимательского дела в России. С XVI в. в Московском государстве расцвело торгово-промышленное предпринимательство, подкрепляемое столичным купечеством. Зарождаются поколения предпринимателей. Первым из них считается род Строгановых, породивший крупнейших купцов и промышленников в период XVI–XX вв. Эпоха Петра послужила мощным импульсом развития предпринимательства. Петр и поколение предпринимателей, порожденное им, заложили базис российского торгово-промышленного бизнеса.

Зарождается российское капиталистическое предпринимательство, увязанное с купечеством. Наиболее многочисленные группы предпринимателей составляют богатые крестьяне, ремесленники, торговцы. К началу XX в. предпринимательством в России занималось приблизительно 5 млн. человек.

К началу XX в. в России существовало уже 1500 акционерных компаний. Кроме того, процветал семейный капитал, частный бизнес.

Развитию торгового бизнеса способствовало биржевое дело, а развитию финансового предпринимательства – банковское дело, которые были представлены в полной степени в России начала XX в. Основными организационными формами в то время были кооперативы, товарищества, артели. В сельском хозяйстве благодаря Столыпинской реформе были созданы крестьянского предпринимательства, которое, однако, не достигло уровня фермерства.

Жестокий удар по предпринимательству нанесла революция 1917 г. На несколько лет предпринимательство возродилось в период НЭПа (1921–1926 гг.). Лишь начиная с 1965 г., ознаменовавшегося реформой, раскрепощающей товарно-денежные отношения, произошло минимальное размораживание российского предпринимательства. Лишь через четверть века бизнес в Российской Федерации приобрел официальные права гражданства.

3 ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЗА РУБЕЖОМ

История предпринимательского дела за рубежом начинается со Средних веков. Уже в те времена купцы, ремесленники, торговцы и миссионеры представляли собой группу начинающих предпринимателей. С зарождением капитализма тяга к богатству преобразовывается в желание получать неограниченную прибыль. Действия предпринимателей постепенно принимают цивилизованный и профессиональный характер. Нередко предприниматель, будучи собственником средств производства, сам трудится на своем заводе или фабрике. В середине XVI в. появляется акционерный капитал, создаются акционерные компании. Первые акционерные общества были образованы в области международной торговли.

Первопроходцем была Английская торговая компания, организованная для торговли с Россией (1554 г.). Позже, в 1600 г., была создана английская Ост-Индская торговая компания, в 1602 г. – образована голландская Ост-Индская компания, а в 1670 г. – компания Гудзонова залива. Со временем акционерная форма хозяйствования становится частью других отраслей экономики. К концу XVII века образуются первые акционерные банки. К примеру, в 1694 г. на акционерных началах был основан Английский банк, а уже в 1695 г. – Банк Шотландии. В конце XVII – начале XIX вв. акционерная форма организации банковского дела получила широкое распространение и развитие во многих странах. В данный период собственность ранее функционировавших крупных семейных фирм, предпринимателей распадается на сотни, тысячи паев вкладчиков – владельцев акций. Все более расширяется пропасть между малым бизнесом и крупным. В подобных условиях мелкому предпринимательствам становится все труднее выживать, ему становятся не по силам многочисленные нововведения.

Вместо этого широкое развитие приобретают средние и крупные фирмы. Постепенно мотив получения максимальной прибыли становится определяющим. В это время появляется новая специальность – менеджер – руководитель и организатор крупного производства. Предпринимательские функции, ранее сосредоточенные в одном лице, расчленяются по специализированным направлениям. Появляются финансисты, экономисты, бухгалтеры, юристы, конструкторы, технологи. Над всеми ними как бы возвышается менеджер, освободившийся от большинства функций и сосредоточившийся на руководстве производством и его организации. Понятия «предприниматель» и «предпринимательство» впервые применил английский экономист конца XVII–XVIII вв. Ричард Кантильон. Согласно ему предприниматель – это человек, который действует в условиях риска. Источниками богатства он считал землю и труд, определяющие реальную действительную стоимость экономических благ.

Позже французский экономист конца XVIII – начала XIX вв. Ж. Б. Сей сформулировал определение предпринимательской деятельности как комбинирование, соединение трех классических факторов производства, таких как земли, капитала, труда.

4 ИНФРАСТРУКТУРА БИЗНЕСА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА

Важным условием для развития предпринимательства в стране является наличие и развитость инфраструктуры, обеспечивающей выбранный вид бизнеса. Современный бизнес не может замыкаться сам на себе, ему необходимо соответствующее обеспечение, кооперация с другими производствами и организациями, другими словами, должна быть развитая инфраструктура предпринимательства. Инфраструктура представляет собой совокупность организационно-правовых форм, отмечающих движение деловых отношений и увязывающих эти отношения при всем их разнообразии в одно целое. Элемент инфраструктуры – это специализированный вид деятельности, обслуживающий или создающий необходимые условия для работы предприятия в какой-либо сфере деятельности.

Так, при реализации товаров могут быть использованы элементы:

- 1) кредитная система и коммерческие банки;
- 2) организационно оформленная деятельность посредника на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах;
- 3) аукционы, ярмарки и прочие формы организованного небиржевого посредничества;
- 4) система страхования коммерческого хозяйственного риска, а также страховые (государственные и негосударственные) компании;
- 5) торговые палаты, иные общественные и добровольные государственно-общественные сообщества деловых кругов;
- 6) таможенная система;
- 7) коммерческо-выставочные комплексы;
- 8) специальные зоны свободного предпринимательства и др.

Другими словами, совокупность элементов инфраструктуры формирует инфраструктуру бизнеса. Современная инфраструктура выполняет такие функции, как:

- 1) организационное оформление деловых отношений (проектирование, нотариальное дело и др.);
- 2) облегчение участникам деловых отношений реализации своих интересов, реклама и др.;
- 3) повышение оперативности и эффективности работы предприятий в результате ориентации различных субъектов хозяйствования на выполнении определенных функций (ремонта, транспорта, связи и др.);
- 4) упрощение форм юридического и экономического обеспечения предпринимательства (суд, адвокатура, налоговая инспекция и др.).

Обширность сфер предпринимательской деятельности и многочисленность элементов инфраструктуры каждой сферы не определяют количество структурных подразделений предприятия: выгоднее консультироваться в специализированных консалтинговых компаниях, имеющих высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов. Процесс формирования инфраструктуры для предпринимательской деятельности непрерывен, имеет направленность к специализации услуг, расширению их

номенклатуры, повышению качества. Чем полнее инфраструктура, тем лучше условия, в которых предпринимательство развивается наиболее оптимально.

ЭБС ПШУТИИ

5 ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Раздел 1 Система современного бизнеса

1. В чем различие между категориями нужд, потребностей и спроса? Приведите примеры, относящиеся к разным категориям.
2. Охарактеризуйте понятие ценности, издержек, обмена, сделки. Каковы необходимые условия осуществления обменов в экономике?
3. Какие составляющие включает система бизнеса? Какова роль отдельных элементов в системе?
4. Каковы основные положения производственной концепции? На каких рынках она используется чаще всего (примеры)?
5. Каковы основные положения товарной концепции? На каких рынках она используется чаще всего (примеры)?
6. Каковы основные положения концепции агрессивного сбыта? На каких рынках она используется чаще всего (примеры)? Почему эта концепция не является маркетинговой?
7. В чем суть концепции бизнеса? Каковы ее основные составляющие?

Раздел 2 Деловые интересы в бизнесе

1. Какие уровни включает современная крупная компания? Какие стратегические задачи решаются на каждом из этих уровней?
2. Что представляет собой миссия компании? В чем заключается необходимость миссии для стратегического планирования? В чем отличие миссии от цели компании?
3. Проведите сравнительную оценку моделей Boston Consulting Group и General Electric. Выделите общие особенности применения моделей товарного портфеля в процессе стратегического планирования.
4. Опишите применяемые компаниями концепции роста и сокращения неперспективных производств.
5. Расскажите о процессе постановки целей и выработки стратегий компанией. Какова взаимосвязь между целями и стратегией компании?
6. Охарактеризуйте этапы разработки маркетинговой программы и осуществления обратной связи. В чем заключается необходимость этих стадий для успешного стратегического планирования?

Раздел 3 Организационно-правовые формы предпринимательства

1. В чем состоит роль системы внутренней отчетности в системе бизнеса.
2. В чем состоит значение системы конкурентной разведки? Какие методы используются для получения информации?
3. Какие возможности имеют компании для проведения маркетинговых исследований в зависимости от размеров бюджета?
4. Какие этапы включает процесс маркетингового исследования? Какие задачи должны быть решены на каждом этапе?
5. Охарактеризуйте применяемые организациями методы сбора информации и инструменты исследования.

6. Как зависит достоверность результатов исследования от выбранного способа связи с аудиторией? Опишите критерии составления несмещенной выборки при проведении выборочного исследования.

7. Какие методы используются для анализа информации, полученной в результате маркетинговых исследований?

8. Что понимается под ООО, АО, товариществом на вере?

Раздел 4 Организация и регистрация предпринимательской фирмы

1. Охарактеризуйте культурные факторы и их влияние на цели деятельности фирмы.

2. Охарактеризуйте социальные факторы и их влияние на покупательское поведение.

3. Охарактеризуйте личностные факторы и их влияние на покупательское поведение.

4. Охарактеризуйте психологические факторы и их влияние на покупательское поведение.

5. Для каких групп товаров характерно комплексное покупательское поведение? Как ведут себя в этих условиях покупатели и поставщики товаров?

6. Для каких групп товаров характерно покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции? Как ведут себя в этих условиях покупатели и поставщики товаров?

7. Для каких групп товаров характерно сглаживающее диссонанс покупательское поведение? Как ведут себя в этих условиях покупатели и поставщики товаров?

8. Для каких групп товаров характерно привычное покупательское поведение? Как ведут себя в этих условиях покупатели и поставщики товаров?

Раздел 5 Формы ликвидации фирмы

1. Назовите причины ликвидации фирмы.

2. В чем заключается рыночная концепция конкуренции? В чем ее отличие от отраслевой концепции?

3. В чем состоит необходимость ликвидации фирмы?

4. Каковы методики определения сильных и слабых сторон конкурирующих компаний? В чем состоит необходимость их определения?

5. Какие существуют модели ответных действий на атаки конкурентов? Каким образом выбирается направление атаки на конкурентов?

6. В чем заключаются стратегии рыночных лидеров? В чем преимущества и недостатки позиций лидера?

7. В чем заключаются стратегии претендентов? Должен ли претендент стремиться к завоеванию лидерства, и каким образом этого можно достичь?

8. В чем заключаются стратегии последователей? Выделите типы последователей и укажите их конкурентные преимущества?

Раздел 6 Антимонопольное регулирование экономики

1. Опишите подходы к антимонопольному регулированию экономики.

2. Опишите антимонопольное законодательство в зависимости от длительности использования и сферы использования.

3. Каким образом может изменяться доля компании на рынке? С какими целями производится это изменение и какие при этом возникают проблемы?

Раздел 7 Менеджмент и маркетинг в системе бизнеса

1. Каким образом соотносятся менеджмент и маркетинг в системе?

2. Какие задачи должна решить компания на этапе постановки задачи менеджмента? Какие стратегии компания может применять и при каких условиях?

3. Опишите, как влияет спрос на уровень цен. Охарактеризуйте понятия чувствительности и эластичности цен.

4. Каким образом издержки компании влияют на цены товаров. Опишите методику определения издержек.

5. Рассмотрите основные методы ценообразования. Перечислите достоинства, недостатки и рынки, где данные методы наиболее широко используются.

6. Какие внешние факторы необходимо учитывать при формировании цены. Опишите процесс установления окончательной цены.

Раздел 8 Информационный рынок

1. В чем состоит необходимость использования информационных каналов? Почему они используются подавляющим большинством фирм?

2. Опишите функции, которые может брать на себя маркетинговый канал. Для перемещения каких потоков могут использоваться маркетинговые каналы?

3. Приведите классификацию каналов в зависимости от числа посредников между производителем и конечным потребителем. На каких рынках используются данные виды каналов?

4. Опишите составляющие анализа требований покупателя к структуре канала.

5. Опишите решения, которые компания принимает при выборе основного варианта канала.

6. Охарактеризуйте необходимость и методы отбора, обучения и мотивации участников информационного рынка.

6 ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Бизнес как экономические отношения, обеспечивающие реализацию экономических интересов хозяйствующих субъектов рынка.
2. Определение места и роли бизнеса в американской экономической литературе.
3. Развитие отношений обмена и изменение форм и способов предпринимательской деятельности.
4. Система правовых норм и правил, регулирующих деловые отношения.
5. Легальный и теневой бизнес.
6. Мошенничество в бизнесе.
7. Бизнес и политика.
8. Предпринимательская фирма и её виды.
9. Качественные критерии классификации фирм.
10. Количественные критерии классификации фирм.
11. Особенности предприятий малого бизнеса.
12. Государственное стимулирование малого бизнеса.
13. Венчурные фирмы.
14. Необходимые условия для предпринимательской деятельности.
15. Как создать собственное дело?
16. Роль предпринимателя в создании фирмы.
17. Бизнес-идея. Ее значение и способы формирования в процессе организации фирмы.
18. Франчайзинг.
19. Национализация негосударственных компаний.
20. Приватизация государственных компаний.
21. Процедуры по отношению к несостоятельным фирмам.
22. Конкуренция как внутренний регулятор рыночной экономики.
23. Развитие конкуренции в ... секторе российской экономики.
24. Роль антимонопольного законодательства в развитии экономики.
25. Инфраструктура современного бизнеса.
26. Роль инжиниринговых и консалтинговых фирм на рынке.
27. Информационная инфраструктура.
28. Как фирма строит свои межфирменные связи.
29. Особенности бизнеса на международном рынке.
30. Деловая культура в бизнесе.
31. Основные психологические факторы успеха предпринимателей.
32. История российского предпринимательства
33. Правовые формы создания и реализации инноваций.
34. Ответственность субъектов хозяйственной деятельности за нарушение требований государственных стандартов.
35. Понятие и ответственность за ненадлежащую рекламу.
36. Учетная политика субъекта предпринимательской деятельности.
37. Ответственность за нарушение установленных правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности.

38. Использование информационных технологий для решения бизнес-задач.

Требования к докладу:

Доклад должен быть представлен в виде презентации (MS PowerPoint), обязательным условием является устное выступление, наличие в докладе таблиц, диаграмм и схем, присутствие не более 6-7 строк текста на одном слайде. Выступление докладчика должно содержать минимум лишней, малозначимой информации, максимум интересной и неочевидной. Тема доклада должна быть глубоко раскрыта, выступление не должно быть описательным, а должно содержать точку зрения автора и собственный вывод. Общее время выступления не должно превышать 5-7 минут.

Правила оформления презентаций:

Общий порядок слайдов презентации должен быть следующим: 1) титульный слайд; 2) план презентации (5-6 пунктов максимум); 3) основная часть; 4) заключение (выводы).

Дизайн презентации должен быть простым и лаконичным; должны присутствовать два типа слайдов: для титульных, планов и т. п. и для основного текста. Каждый слайд презентации должен иметь заголовки и свой номер. Точку в конце заголовка ставить не рекомендуется, кроме этого сами заголовки не должны повторяться и не быть длинными.

Текст на слайдах должен носить тезисный характер, поскольку его основная цель - сопровождать подробное изложение мыслей докладчика.

Если в презентации имеет место диаграмма, то у нее должно быть название или таким названием может служить заголовок слайда; диаграмма должна занимать все место на слайде, все ее линии и подписи должны быть хорошо видны.

Что касается таблиц презентации, то обязательным условием их оформления является наличие названия и отличие шапки от основных данных.

Использовать встроенные эффекты анимации в презентации можно только тогда, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы), в противном случае – от них лучше отказаться.

7 ЗАДАЧИ

Задача 1

На основе Гражданского кодекса РФ дайте характеристику основным организационно-правовым формам. Результаты оформите в таблицу 1.

Таблица 1

Характеристика основных организационно-правовых форм

Название и понятие	Особенности учреждения	Статус владельцев	Источники формирования	Право	Особенности управления	Ответственн	Распределе ние прибыли и	Основные положения устава и учредительн	Количество участников
Товарищест во									
ОАО									
ЗАО									
ООО									
ООО									
ОДО									
Государст. учреждение									

Задача 2

Назовите степень проявления (высокая, средняя, низкая) отношения работников по предложенным факторам на предприятиях различных организационно-правовых форм:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за свою деятельность;
- возможность перспективного развития;
- экономическая устойчивость;
- степень риска управленческой деятельности;
- гибкость и быстрота изменений внутренних переменных предприятия.

Использовать можно любые организационно-правовые формы предприятий, в том числе и некоммерческие. Результаты оформите в таблице.

Задача 3

Определите, какая из организационно-правовых форм в наибольшей степени соответствует характеру деятельности предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Характер деятельности	Возможная организационно-	

	правовая форма	
Хлебозавод	Акционерное общество или...	
Дом моделей	Товарищество на вере	
Судоверфь	Полное товарищество	
Ремонтная мастерская	Учреждение	
Завод точных измерительных приборов	Кооператив	
Учебное заведение гуманитарного профиля	Общество	
Научно-исследовательский центр радиоэлектронной промышленности	Ассоциация	
Торговля	Унитарное предприятие	

Задача 4

Назовите, какие организационно-правовые формы фирмы эффективны, конкурентоспособны и в наибольшей степени соответствуют следующим отраслям экономики:

- в топливно-энергетическом и сырьевом комплексе;
- в агропромышленном комплексе;
- в военно-промышленном комплексе;
- в строительстве, обрабатывающей промышленности, на транспорте, в финансовой сфере;
- в непроизводственной сфере (образование, здравоохранение, наука, информация, спорт, туризм и т.д.)

Задача 5

ИМНС РФ по Октябрьскому району г. Барнаула обратилась в Арбитражный суд Алтайского края с заявлением к ТОО "Панацея" о ликвидации юридического лица. Из материалов дела следует, что ТОО "Панацея" зарегистрировано постановлением Администрации Октябрьского района г. Барнаула от 13.01.93 N 2/23, поставлено в качестве налогоплательщика на

налоговый учет в государственную налоговую инспекцию по Октябрьскому району г. Барнаула 10.01.94. В нарушение статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации ТОО "Панацея" не исполняло обязанности по представлению бухгалтерской отчетности, письменному сообщению о регистрации или ликвидации юридического лица либо об изменении места своего нахождения. Последняя бухгалтерская отчетность представлена в налоговую инспекцию за 1993 год. Как следует из материалов дела, ТОО "Панацея" прекратило свою деятельность, вследствие чего его фактическое местонахождение неизвестно, вся почтовая корреспонденция возвращена с отметками об отсутствии адресата, бухгалтерская отчетность не представлялась в налоговую инспекцию с 1994 года.

Управление Федеральной службы налоговой полиции по Алтайскому краю в письме от 05.06.2002 N 05/7566 сообщило, что определить местонахождение ТОО "Панацея", а также его учредителей не представляется возможным.

Вопрос:

В каком порядке может быть ликвидировано ТОО «Панацея»?

Задача 6

Индивидуальный предприниматель Шарафутдинов Марсель Рафикович (далее - предприниматель) обратился в арбитражный суд с иском к Кемеровской таможне о защите чести, достоинства и деловой репутации. Истец просил опровержения порочащих деловую репутацию сведений и компенсации морального вреда в сумме 500000 рублей. Требования истца основаны на том, что решением начальника Новокузнецкой таможни о беспорном списании задолженности по уплате таможенных платежей, признанном в судебном порядке недействительным, нарушены права на честь, достоинство и деловую репутацию, а также причинен моральный вред. В правовое обоснование истец сослался на статьи 151, 152, 1068, 1069 и 1100 Гражданского кодекса Российской Федерации. 12 мая 2001 года начальником Новокузнецкой таможни было принято решение о беспорном списании с предпринимателя Шарафутдинова М.Р. доначисленных таможенных платежей в сумме 325130 рублей на основании недостоверного декларирования товара (автомобилей) по грузовой таможенной декларации N 24904/15098/000426. Впоследствии судебными инстанциями Арбитражного суда Кемеровской области и Федерального арбитражного суда Западно - Сибирского округа указанное решение Новокузнецкой таможни признано недействительным.

По утверждению предпринимателя, в результате направления решения в банковское учреждение, а также в связи с подачей иска в арбитражный суд и рассмотрением спора в арбитражном суде произошло распространение сведений, порочащих его честь, достоинство и деловую репутацию как предпринимателя, поэтому он вправе требовать опровержения таких сведений с возмещением морального вреда.

Вопрос:

Правомерны ли требования Шарафутдинова М. Р.?

Задача 7

Пятнадцатилетние П. и Х. совершили нападение на подростка Б., причинив ему тяжкие телесные повреждения. По приговору суда эти лица признаны виновными в совершении преступления в отношении Б. Его отец в интересах своего сына обратился в суд с иском к П. и Х. о компенсации морального вреда. В связи с отсутствием у ответчиков самостоятельных источников дохода к участию в деле привлечены их родители. Промышленный районный суд г.Самары иск удовлетворил и взыскал компенсацию морального вреда с родителей осужденных.

Президиум Самарского областного суда по протесту прокурора области отменил решение со ссылкой на неправильное применение районным судом норм материального права, выразившееся в необоснованном возложении на родителей несовершеннолетних лиц обязанности по возмещению причиненного истцу морального вреда. Суд надзорной инстанции считал, что ответственность за причинение морального вреда могут нести только непосредственные его причинители, а не их родители. Поэтому вынес новое решение об отказе в удовлетворении иска о компенсации морального вреда.

Вопросы:

- Кто несет ответственность за вред, причиненный гражданами в возрасте от 14 до 18 лет?
- Подлежит ли удовлетворению требование о компенсации морального вреда?
- Правильное ли решение вынес суд?

Задача 8

Несовершеннолетний Руднев Антон, 1993 года рождения, во время перемены в школе сбил с ног Серову Анжелику, 1999 года рождения, в результате чего девочка получила травму головы.

Мать девочки обратилась в суд с иском к родителям Руднева о возмещении затрат на приобретение лекарств и о компенсации морального вреда.

При рассмотрении дела в суде выяснилось, что Руднев Антон состоял на учете в инспекции по делам несовершеннолетних и не является, по мнению представителей учебного заведения, законопослушным.

При рассмотрении дела суд установил, что вред здоровью девочки малолетний Р. причинил во время школьных занятий, т.е. в то время, когда он находился под надзором школы.

Вопросы:

- Кто несет ответственность за вред, причиненный несовершеннолетними?
- Учитывается ли обстоятельство, что вред был причинен в школе и родители не могли осуществлять надзор за ребенком?
- Какое решение должен принять суд?

Задача 9

Предприниматель без образования юридического лица Мурашкин Сергей Анатольевич обратился в Арбитражный суд г. Москвы с иском к предпринимателю без образования юридического лица Ведякину Михаилу Михайловичу о признании договора определения долей и купли-продажи нежилого помещения, заключенного 12.03.99 между истцом и ответчиком, недействительным.

Решением Арбитражного суда г. Москвы от 09.01.2001 исковые требования удовлетворены на основании ст.ст. 8, 12, 131, 164, 165, 168 Гражданского кодекса Российской Федерации.

С решением суда не согласилась гражданка Ведякина Елена Аркадьевна - вдова ответчика, подавшая апелляционную жалобу, в которой содержалась просьба об отмене решения, как принятого в отсутствие ответчика, и прекращении производства по делу, в связи с тем, что спор, по ее мнению, должен был рассматриваться с ее участием в суде общей юрисдикции.

На момент принятия решения суд не располагал сведениями о смерти гражданина Ведякина М.М., решение принято при отсутствии субъекта арбитражного процесса - ответчика, предпринимателя Ведякина М.М.

По мнению истца Мурашкина С.А., Ведякина Е.А., как вдова умершего предпринимателя, является наследницей только того имущества, которое на день смерти принадлежало последнему на праве собственности. На спорное имущество у умершего отсутствовало право собственности. В соответствии с п. 1 ст. 150 Гражданского кодекса РФ право заниматься предпринимательской деятельностью относится к личным неимущественным правам, принадлежащим гражданину в силу закона, т.е. это право неразрывно связано с личностью носителя такого права, что означает невозможность его отчуждения или иной передачи другим лицам по каким-либо основаниям. Такое право гражданина не может переходить от умершего к другому лицу в порядке правопреемства и прекращается со смертью гражданина.

Вопросы:

- Является ли право заниматься предпринимательской деятельностью личным неимущественным правом,
- Входит ли данное право в содержание правоспособности гражданина,
- Переходит ли данное право по наследству?
- Правильное ли решение принял суд?

Задача 10

В арбитражный суд обратился жилищно-строительный кооператив с иском к открытому акционерному обществу о расторжении договора подряда на строительство жилого дома вследствие существенного нарушения ответчиком его условий, выразившегося в превышении сметной стоимости жилого дома и несоблюдении срока исполнения обязательств.

Ответчик возразил против удовлетворения исковых требований, мотивируя свои доводы возникшими у него трудностями с поставкой строительных материалов и удорожанием строительства вследствие инфляции, ссылаясь на то, что по независящим от него причинам стоимость работ превысила смету не менее чем на 10 процентов.

Вопросы:

- Может ли быть изменена стоимость строительных работ в одностороннем порядке?
- В каком порядке могут быть изменены сроки выполнения работ?
- Несет ли подрядчик ответственность за нарушение условий договора подряда?
- В каком случае договор подряда может быть расторгнут?
- Подлежит ли иск кооператива удовлетворению?

Задача 11

Арендодатель обратился в арбитражный суд с иском к арендатору о взыскании арендной платы.

Из представленных суду документов следовало, что между сторонами был заключен договор аренды здания производственного назначения на срок менее года. Здание было передано арендодателем арендатору с соблюдением требований, установленных в пункте 1 статьи 655 Гражданского кодекса РФ. В дальнейшем арендатор отказался выполнять предусмотренные договором обязанности по содержанию арендованного имущества и уплатить арендную плату в размере, установленном договором. При этом арендатор сослался на то, что статья 26 Федерального закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» предусматривает обязательную государственную регистрацию права аренды недвижимого имущества и аренды как обременения независимо от того, подлежал государственной регистрации сам договор аренды этого недвижимого имущества или нет. Так как в данном случае право аренды здания не было зарегистрировано, это право не возникло у арендатора. Поскольку у арендатора не возникло права владеть и пользоваться зданием, то у него не возникли и предусмотренные договором обязанности по содержанию здания и по оплате арендной платы в соответствующем размере.

Вопросы:

- Какими нормативными правовыми актами регулируются отношения по поводу регистрации прав на недвижимость и сделок с ним?
- Подлежат ли государственной регистрации договоры аренды недвижимого имущества?
- Является ли действительным заключенный договор аренды здания?
- Подлежат ли требования арендодателя удовлетворению?

Задача 12

Носов заключил с благотворительной организацией договор, по которому взял на себя обязательство завещать принадлежащую ему квартиру этой организации, за что последняя должна пожизненно выплачивать ему ежемесячно 50% суммы его пенсии. Через пять лет Носов скончался, оставив завещание на все принадлежащее ему имущество (включая квартиру) на имя сына его друга. Благотворительная организация обратилась в суд с иском о признании завещания недействительным в связи с нарушением ранее заключенного договора.

Вопрос:

Какое решение должен вынести суд?

Задача 13

Алексей Серегин, 24 года, проживающий отдельно от родителей, находящихся в трудоспособном возрасте, значительную часть своего заработка тратит на спиртные напитки, после чего приходит к родителям занимать деньги на питание.

Родители, желая лишить сына возможности тратить деньги на спиртное, обратились в суд с просьбой об ограничении его дееспособности в части распоряжения заработком. Они просили назначить отца попечителем Алексея и уполномочить его на получение зарплаты сына.

Вопрос:

Какое решение должен вынести суд?

Задача 14

Г-н М. в частной беседе с автором Н. подсказал последнему идею и высказал свою концепцию будущего документального фильма. Впоследствии Н., находясь под впечатлением от услышанного, написал сценарий художественного фильма, который был принят публикой с большим успехом.

М. потребовал указать его имя как автора идеи в титрах фильма, в противном случае грозясь обратиться за защитой своих интересов в суд.

Вопрос:

Обоснованны ли требования М.?

Задача 15

Тимохин обратился в коммерческий банк с просьбой предоставить ему кредит под залог принадлежащей ему на праве собственности квартиры. Однако руководство банка информировало его о том, что залог квартиры в качестве средства обеспечения кредита их не устраивает, поскольку в случае невозврата кредита реализация заложенного имущества возможна только в судебном порядке и с публичных торгов, что занимает много времени. Поэтому

Тимохину была предложена следующая схема. Тимохин заключает с банком договор купли-продажи квартиры, который надлежащим образом удостоверяется и регистрируется. В договоре будет пункт, в соответствии с которым в случае возврата Тимохиным банку взятой займа суммы, договор купли-продажи признается недействительным, и стороны возвращаются в первоначальное положение (т.е. квартира будет принадлежать Тимохину).

Вопрос:

Как называются такого рода сделки? Законна ли предложенная схема?

Задача 16

Шульгин сдал Милюкову в субаренду на один год склад, арендованный им у Романова на полгода для складирования строительных материалов. Милюков установил в складском помещении швейные машины и организовал пошив пальто на продажу. Узнав об этом, Романов потребовал от Шульгина досрочного расторжения договора аренды.

Вопрос:

Законны ли действия арендатора Шульгина и арендодателя Романова?

Задача 17

В соответствии с договором займа, заключенным между Лосевым и Сытиным, последний получил в долг 50 млн. рублей от Лосева. Для обеспечения возврата долга был заключен договор залога. Предметом залога являлся жилой дом, зарегистрированный в Бюро технической инвентаризации на имя Лосева. Договор залога и договор займа заключены в письменной форме, однако договор залога не был нотариально зарегистрирован. Не получив своевременно сумму долга, Лосев обратился с иском в суд с требованием об обращении взыскания на заложенный дом. В суд поступило заявление от жены Сытина, которая заявила, что дом был построен во время брака и поэтому является совместно нажитым имуществом. Согласия же на залог принадлежащей ей части дома она не давала.

Решите спор.

Задача 18

ЗАО «Кломпен лимитед» поставило ООО «Бутс» партию обуви. ЗАО отказалось принять и оплатить поставленные товары, ссылаясь на следующие обстоятельства. Договор поставки от лица ЗАО заключил генеральный директор Хомяков, а решение общего собрания о назначении его на должность впоследствии было признано судом недействительным. Это означает, что договор от имени ЗАО был заключен неуправомоченным лицом, и по ст.183 ГК РФ покупателем по этому договору должен считаться сам Хомяков.

Решите спор.

Задача 19

Выберете из предлагаемого перечня ПО ГРУППАМ:

а) недвижимые и движимые вещи: _____

б) делимые и неделимые вещи: _____

Государственное унитарное предприятие, земельный участок с произрастающей на нем пшеницей, ружье, арбалет, часы, пристройка к жилому дому, квартира, автомашина, шкаф, договор залога, теплоход "Айвазовский", ТОО, ЗАО, ООО, картина художника Айвазовского, ноу-хау, программа ЭВМ, музей, книга, упряжь верховой лошади, пшеница, снятая с вышеназванного земельного участка, товарный знак, акция, договор мены, замок и ключ.

ЭБС ПШУТМ

9 КЕЙСЫ

1 Кейс «Неудача программы кабельного телевидения Си-Би-Эс»

«Кабельный канал» телевидения корпорации Си-би-эс предназначал свои программы для телезрителей, которые предпочтут 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 которого приветствовали возможность лишней 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 Эй-би-си, 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.

Возможные вопросы к конкретной 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.

2 Кейс «Юрист ООО «КонсультантЪ»»

Вы выступаете в роли юриста ООО «КонсультантЪ». Два месяца назад Вам была предложена новая работа. Предложение поступило от бывшего сотрудника фирмы, в которой Вы работаете, Яковлева М.Н. Он уже 1,5 года работает генеральным директором МП «Орфей» и является его учредителем.

МП «Орфей» совместно с ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» решили организовать новое предприятие, которое в качестве основной деятельности будет заниматься строительством загородных коттеджей. Стоит заметить, что МП «Орфей» является не большим, но прибыльным предприятием, занимается розничной торговлей косметикой и парфюмерией и заинтересовано в развитии нового для себя бизнеса. МП «Орфей» имеет за 1999 год нераспределенную прибыль (*прибыль после уплаты налогов и обязательных платежей, и ее распределения между участниками*) в размере 21500 рублей. Около 65% этой прибыли МП «Орфей» планирует направить в уставный капитал нового предприятия.

ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» являются более состоятельными организациями, имеют возможность получения долгосрочных кредитов на

развитие нового бизнеса на выгодных условиях, имеют тесные связи с поставщиками строительных материалов и согласились участвовать своими деловыми связями и капиталом в новом предприятии так, чтобы иметь 40% и 33% в уставном капитале соответственно, и иметь возможность влиять на деятельность нового предприятия.

Вам было предложено:

1) решить вопрос об организационно-правовой форме нового предприятия с его потенциальными участниками;

2) придумать название и соответствующую символику нового предприятия;

3) разработать круглую печать предприятия, необходимую для всех важных документов (устава, учредительного договора, контрактов и т.д.);

4) составить устав и учредительный договор с учетом требований будущих участников (но не нарушая требования закона), внести в учредительные документы все необходимые и дополнительные условия деятельности предприятия и взаимоотношений учредителей пройти государственную регистрацию учредительных документов в филиале №3 Московской Регистрационной палаты. Так как филиал №3 производит регистрацию предприятий по адресу:

Фрунзенская набережная д.12 – юридическому и фактическому адресу будущего предприятия;

6) заключительным этапом по организации нового предприятия станет его постановка на учет в территориальной инспекции Министерства по налогам и сборам РФ (ИМНС РФ) по юридическому адресу. Вы должны подать заявление о постановке на учет в налоговую инспекцию в течение 10 дней с момента государственной регистрации. *(для постановки на учет Вам необходимо: 1.написать заявление о постановке на налоговый учет нового предоставить нотариально заверенные копии учредительных документов; 2.заполнить карту о постановке на учет налогоплательщика.);*

7) стать генеральным директором нового предприятия, что позволит Вам иметь доход в размере 5-7% от прибыли, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей (чистой прибыли).

Хорошо взвесив это предложение, Вы решили согласиться на выполнение данной работы и возглавить новое предприятие. Выполните свою работу так, чтобы предприятие уже в ближайшее время могло начать строительство под заказ.

P.S.: Для скорейшего прохождения государственной регистрации и постановки на налоговый учет Яковлевым М.Н. было выделено 15000 рублей, используйте их.

3 Кейс «Лианозовский молочный комбинат»

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, причём одно из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная

величина выпуска в конце 80-х годов составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60-70 руб. в месяц, что порождало воровство на предприятии. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа. В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства. Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял ревизию производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс.

Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты упали в несколько раз. Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», — вспоминает Владимир Тамбов. Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы.

Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда надои резко снизились и московские власти получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию по крайней мере с молоком и кефиром. Продолжает генеральный

директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части.

Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долларов на выгодных финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. — 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. — около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 1995 г. — около 60 наименований.

Крупнейшим акционером Лианозовского молочного комбината с 1994 г. стало АООТ «Wimm-Bill-Dann» (WBD). Продукция под этим же названием начала выпускаться с ноября 1992 г. Лианозовским комбинатом вследствие того, что WBD стало арендовать у комбината площади и оборудование. В том же 1994 г.

Лианозовский комбинат приобрел один из основных пакетов АООТ WBD, когда была заявлена эмиссия на 20 млрд. руб. Говорит директор АООТ WBD по маркетингу Олег Кузьмин: «Сегодня налицо как бы взаимное владение друг другом. В чем суть такого перетока акций? В том, чтобы эти компании постоянно работали вместе, в связке, чтобы вместе развиваться и дальше». Данный стратегический альянс позволил создать ЗАО WBD, которое является торговой компанией, предназначенной для реализации молочных и других продуктов Лианозовского и ряда иных молочных заводов. Тем самым произошло отделение процесса производства от процесса реализации. Кроме того, концентрация финансовых ресурсов позволила альянсу успешно противостоять попытке стороннего инвестора скупить контрольный пакет Лианозовского комбината.

В 1995 г. комбинат пошел на шаг, о котором раструбили все московские газеты: комбинат снизил цену на молоко сразу на 20%. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов, он же президент АООТ WBD: «Мы держали цены ниже, чем на всех остальных молочных предприятиях города — в среднем на 10-20%. В целом по предприятию в 1994 г. рентабельность составила 9,2%, в 1995 г. будет где-то 11,6%. Прибыль? Небольшая — около миллиона долларов. Что мы еще делаем для увеличения своей доли на рынке? Первое — улучшение качества продукции.

Например, мы намерены переоборудовать на комбинате производство йогуртов. Мы делаем хороший йогурт, но он не длительного срока хранения — пока нет возможности производить такие йогурты на имеющемся оборудовании. В 1996 г. в новую технологическую программу вложено от 15 до 18 млн. ам. дол. Второе — улучшение обслуживания покупателей, которые признают и покупают продукцию. Сегодня к нам на комбинат любой человек может приехать и взять любое количество молока, вплоть до коробочки».

Совместно с WBD в 1993 г. была предпринята первая попытка заняться производством соков. Полгода комбинат работал над производством соков с химическими добавками. После того как у комбината получилось эффективно работать с химическими добавками, были произведены закупки оборудования и технологические изменения, которые позволили производить около 250 т. натуральных соков ежедневно. При этом следует обратить внимание на тот факт, что когда делались расчеты по проекту производства первый раз, то получилось, что импорт выгоднее, чем собственное производство, оказавшееся убыточным. Но затем за счет технических новинок, которые были применены на комбинате, а также за счет концентрации финансовых ресурсов комбината и WBD удалось снизить стоимость продукции на 40% при очень хорошем качестве. Производство соков в данный момент составляет треть объемов товарной продукции комбината. В настоящее время на комбинате действует четыре линии по розливу литровых соков и четыре линии по розливу объемом 200 мл. (с пластиковой трубкой). Все оборудование производства фирмы «Тетрапак», а поставщиком концентратов фруктового сока является крупная американская фирма «Каргилл». Говорит директор по маркетингу АООТ WBD Олег Кузьмин: «Почему в свое время были выбраны именно соки? Здесь сыграла свою роль и интуиция, но интуиция, исходящая из реальных обстоятельств. Сегодня средний уровень потребления соков в мире составляет 14-16 л. в год на человека, а в Западной Европе и США — 40 л. В нашей стране до недавнего времени было менее литра (сейчас, 3-4 л.). То есть емкость рынка у нас, в России, еще далеко не заполнена».

Ставка на соки оказалась выигрышной. В 1995 г. среднемесячные темпы роста объема производства и реализации соков составили 15-20%. Однако на рынке производства и продажи соков наблюдается жесточайшая конкуренция. Есть лидеры, чьи соки отличаются от лианозовских. Это относится прежде всего к итальянским сокам «Сантал», голландским «Джаффа», английским «Сан Прайд», а также соки отечественного производства — «Сокос», «Добрый», «Лебедянь» и другие.

Конкуренция предопределяет производственную и ценовую политику комбината: производить качественные и по себестоимости дорогие соки, но продавать их дешевле, чем стоит аналогичная продукция, импортируемая с Запада, но дороже венгерских и болгарских соков. В последние годы для максимального охвата рынка комбинат ввел новые, более дешевые торговые марки соков — «100% Gold», «Любимый сад». Производством соков Лианозовский комбинат занимается совместно с WBD, а реализация, как и в случае с молоком, полностью возложена на WBD. Молочно-фруктовые

проекты комбината не являются последними стратегическими шагами руководства. По их оценкам, комбинат совместно с WBD ежегодно может осваивать 2-3 крупных проекта. Реализуется овощной проект совместно с венгерским «Глобусом». Предполагается производить маринованные огурцы, зеленый горошек, кукурузу. Расширение сферы деятельности комбината, рост масштабов производства и увеличение финансовых потоков привело к созданию совместного руководства комбинатом и WBD. Все стратегические программы разрабатываются, финансируются и реализуются совместно. Раз в неделю собирается руководство комбината и WBD и решает текущие вопросы развития предприятий. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов: «Я считаю, что нам просто повезло: это счастье в наше время, когда партнеры — порядочные люди, которые не хотели и не хотят из комбината вытянуть деньги, а пришли вкладывать в него свои».

Возможные вопросы к конкретной ситуации

1. Проведите анализ ситуации на комбинате и определите сильные и слабые стороны его положения на рынке, потенциальные возможности и угрозы.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе и дайте характеристику потенциальным направлениям дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформулировали для комбината исходя из его стартового положения? Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора, какие оперативные действия вы бы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате? Какие действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

4. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

5. Какими, по-Вашему мнению, наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат на сегодняшний день?

4 Кейс «Компания Nestle на итальянском рынке кофе»

Компания Nestle (штаб-квартира в Швейцарии) – одна из крупнейших в мире промышленных групп. Организационная структура компании децентрализована, в ее рамках отдельные производственные единицы пользуются широкой автономией при выборе долгосрочной политики, основываются на специфических условиях страны размещения. Компания действует на рынке пищевых продуктов (базовыми продуктами Nestle были детское питание, порошковое и сгущенное молоко), используя при этом стратегии расширения и диверсификации, которые состоят как в создании и внедрении на рынок новых видов продукции, так и в приобретении контроля или слиянии с фирмами непродовольственного сектора. Применение таких стратегий привело к появлению множества новых видов продукции, таких как

шоколад (известные марки Galla и Frigor), растворимый кофе (подразделения Nescafe и Taster's Choice), другие растворимые напитки (Nesquik), бульонные кубики и растворимые супы (марка Maggi), фруктовые соки. Помимо пищевой промышленности Nestle действует также в фармацевтическом, космическом и гостиничном секторах.

Компания Nestle является мировым лидером по производству растворимого кофе, а также крупнейшим покупателем сырья для его производства. В 1988 г. в мире потреблялось более 170 млн. чашек кофе Nescafe в день. Расходы фирмы на рекламу этого продукта составили 350 млн. швейцарских франков, что позволило ей завоевать в различных странах от 10 до 30 % рынка кофе.

Итальянское подразделение Nestle. Nestle Itali – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее годовой доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долларов. В Италии в конце 80-х годов Nestle занимала лидирующие позиции на рынке молочных продуктов, какао-продуктов и растворимого кофе. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина). Объем продаж кофе Nescafe достигал 30 млн. долл. в год, что составляло 1,5 % всех доходов Nestle Itali. В 1982г. было продано 500 т кофе Nescafe, в 1986 г. – 580 т, а в 1988г. – 650 т. Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение на рынок Nescafe были расходы на рекламу (около 5 % всех расходов на рекламу фирмы Nestle в Италии). Продажа различных марок растворимого кофе принесла итальянскому подразделению Nestle 8 % доходов и 18 % чистой прибыли.

В Италии основными конкурентами фирмы Nestle Itali на рынке кофе были компании: Lavazza SpA – десятая по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и по цене. Большое внимание уделяла рекламе каждого сорта, подчеркивая стимулирующий эффект, который оказывает кофе Lavazza, на организм, а также то, что это традиционная марка кофе для настоящих итальянцев. В основном фирма ориентировалась на телевизионную рекламу. Segafredo-Zanetti SpA – в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, так как помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе машины по приготовлению кофе эспрессо. Рекламировала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.

Crippa & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивались ценовые преимущества этой марки, а также безвредность для организма кофе без кофеина. Выпускала также растворимый кофе, но практически его не рекламировала. Procter&Gamble Italia – итальянское подразделение этой ТНК выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама фирмы P&G носила агрессивный характер и размещалась в основном в самых популярных телевизионных шоу.

Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г. Вкусовые качества Nescafe, продаваемого на рынке Италии, отличались от кофе этой

марки, выпускаемого в других европейских странах. Эти отличия объяснялись использованием различных сортов кофе (больше кофе сорта рабуста и меньше кофе сорта арабика), а также степенью прожарки кофейных зерен. Италия отличается особенной и многолетней традицией потребления кофе. Основной целью Nestle при внедрении Nescafe на рынок было предложить продукт, хотя и растворимый, но не отличающийся от «настоящего» кофе. Маркетинговые решения были направлены на преодоление неприятия растворимого кофе итальянцами. Лозунгом рекламной кампании можно считать фразу, родившуюся в отделе маркетинга Nestle Itali, - *Вкусно, удобно, легко приготовить!* Усилия были направлены на утверждение высоких вкусовых характеристик и качества растворимого кофе посредством его прямого сравнения с итальянскими марками кофе.

Рекламное послание несло в себе эмоциональный заряд, подчеркивающий прекрасный вкус кофе. Так, например, текст рекламного ролика был следующий: *Что это?... Что происходит?... Я чувствую запах кофе! ... Nescafe – лучшие всех!*

Однако проведенные рыночные исследования показали, что потребители продолжают придерживаться мнения, что растворимому кофе «чего-то не хватает», и он никак не может заменить «настоящий» кофе. Кофе Nescafe воспринимался как дополнительный продукт, к которому можно прибегнуть лишь в исключительных случаях, склонность к употреблению которого обнаруживали, прежде всего, одинокие пожилые люди.

Сравнение Nescafe с итальянским эспрессо, проведенное в рекламе, не убедило потребителей в высоком качестве и вкусе растворимого кофе. Объем продаж оставался неизменным с 1972 г. на уровне 400 т в год.

С 1979 г. маркетинговая стратегия по продвижению на рынок продукции Nestle изменилась. Теперь рекламные кампании концентрировались не на продукте, а на потребителях и основывались на «свидетельствах реальных людей» - потребителей растворимого кофе. Отдел маркетинга выявил группы основных потенциальных потребителей по профессиям: портовые рабочие, водители поездов и грузовых автомобилей, работники лесного хозяйства и т.д. Рекламные кампании имели своей целью показать, что Nescafe – это кофе, способный удовлетворить потребности «тех, кто хочет чего-то большего от жизни». Рекламный лозунг звучал так: *Ты заслужил лучший кофе! Nescafe!*

Однако исследования, проведенные в 1981 г., показали, что заметного улучшения имиджа растворимого кофе не произошло. Nescafe оставался неприятным для людей, желающих получить от кофе «наслаждение и заряд бодрости». Объем продаж рос очень медленно (не достигнув к 1982 г. даже 500 т).

В период с 1984 по 1986 гг. было решено использовать успешно опробованную во Франции рекламную кампанию, получившую название «The train». Она оказалась эффективной и в Италии. Рекламный ролик демонстрировал экзотическое путешествие, пробуждающее положительные эмоции потребителя, преимущества же продукта доводились до зрителя посредством изображений мест, где выращивается кофе. В рекламном послании

подчеркивалась ценность хорошего кофе, который ассоциировался с Nescafe, при этом избегалось прямое сравнение с итальянскими марками кофе. Как показало исследование, проведенное в 1985 г., такая политика привела к определенным результатам: вырос престиж растворимого кофе, а также объемы его продаж.

Кроме того, исследования показали, что к потреблению Nescafe склонны в основном пожилые люди, более подверженные негативному влиянию кофеина на здоровье. Они отдавали предпочтение Nescafe, потому что этот кофе менее «агрессивен» с точки зрения воздействия на организм, а усилия затраченные на его приготовление минимальны. Таким образом, 80 % потребителей кофе Nescafe были старше 55 лет, хотя они и потребляли в среднем не более одной чашки в день. Для большинства же итальянских семей Nescafe представлял собой запас кофе для «экстренных» случаев. Цена растворимого кофе составляла около 60 тыс. лир за 1 кг против 13 тыс. лир за 1 кг обычного кофе. Оптовая цена составляла 85 % розничной, а переменные издержки производства – 37,5 % розничной цены; таким образом, производственная прибыль достигала 47,5 %. Затраты на продвижение товара на рынок составляли 15,3%, а значит, чистая производственная прибыль была равна примерно 32,2 %.

Но совет директоров Nestle Itali не был удовлетворен достигнутыми результатами. Опрос общественного мнения показал, что 83 % респондентов (3000 человек) слышали о марке Nescafe, при этом только 39 % пробовали этот кофе; доля итальянского рынка кофе, завоеванного Nescafe, составляла 1,4 %, в то время как степень проникновения на рынок (наличие хотя бы одной пачки кофе Nestle в доме) оценивалась в 14 %. Продажи концентрировались только в некоторых больших городах и в основном на севере Италии. Решено было разработать новый стратегический план развития фирмы.

Возможные вопросы к конкретной ситуации

1. На какие маркетинговые стратегии ориентируется компания Nestle в своей деятельности.

2. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов.

3. Объясните, почему в конце 70-х годов изменилась стратегия фирмы по продвижению товара на рынок? В чем заключались эти изменения?

4. Насколько успешной была деятельность фирмы на рынке Италии в 80-е годы? Аргументируйте ваш ответ.

5. На какие сегменты рынка ориентировалась Nestle Itali?

6. Следует ли фирме пересмотреть свой подход к выбору целевых сегментов? Почему?

7. Сформулируйте возможные альтернативные направления стратегического развития компании Nestle Itali. Оцените каждое из этих направлений с точки зрения приемлемости для компании.

10 ДЕЛОВАЯ ИГРА «СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ»

Цель игры: ознакомить участников с вариантами качественного улучшения деятельности фирмы, находящейся накануне финансового банкротства; сформировать навыки принятия стратегических решений, умения отстаивать свое мнение в условиях жестких переговоров.

Содержание игры: эта игра моделирует реальную социально-экономическую ситуацию – угрозу финансового краха крупной фирмы, проигрывающей в борьбе за покупателя своему более находчивому и удачливому конкуренту.

Участники игры: Совет директоров фирмы. Основная задача Совета выработать стратегию действий накануне финансового краха. У каждого участника есть Бланк для решений (он приводится далее). Набор предлагаемых решений, записанный в этом Бланке, выдал аналитический центр фирмы после тщательного расчета на компьютерах всех данных, характеризующих ее деятельность за последний финансовый год.

Любой член Совета директоров вправе наряду с приводимыми вариантами решений предлагать для обсуждения свои, но окончательное решение принимает Совет после заслушивания доклада экспертов, проанализировавших деятельность фирмы за последний год.

Доклад группы экспертов

«Наша группа тщательно рассмотрела материалы, характеризующие производственную и коммерческую деятельность фирмы за последний год, ознакомилась с бухгалтерской отчетностью, проверила баланс, провела ряд бесед с ведущими работниками фирмы.

За отчетный период фирма выпустила 50 000 магнитофонов для автомобилей и реализовала из них 40 000 шт, по цене 2 000 руб. за одну штуку, в результате чего выручка фирмы составила 80 млн.руб. На фирме работает 2 000 человек, средняя заработная плата работника 800 руб. в месяц. Таким образом, годовые расходы на заработную плату были в пределах 20 млн.руб., Остальные расходы распределились следующим образом:

Материалы.....	30 млн.руб.
Амортизация.....	10млн.руб.
Научные исследования.....	6 млн.руб.
Расходы на рекламу.....	4 млн.руб.
Оплата посреднических услуг....	5 млн.руб.
Налоги и платежи в бюджет.....	15млн.руб.
Итого: 70 млн.руб.	

В итоге расходы фирмы, кроме заработной платы, составили 70 млн.руб., а в сумме с заработной платой - 90 млн.руб., что превышает выручку на 10 млн.руб. Фирма была вынуждена взять в банке кредит на 10 млн.руб. под 30% годовых, в результате чего необходимо вернуть банку 13 млн.руб. На складе скопилось 10 000 нереализованных магнитофонов. Акционерам не выплачены дивиденды, т.к. фирма понесла убытки. Группа экспертов считает необходимым срочно принять меры для повышения доходов или уменьшения

издержек фирмы с тем, чтобы в течение ближайшего года не только погасить долги, но и обеспечить получение прибыли в объеме не менее 5 млн.руб.».

После заслушивания доклада группы экспертов каждый участник - сначала анализирует полученную информацию и принимает индивидуальное решение, записывая его порядковый номер в Бланке, графа «Индивидуальное решение». Например, решение повысить расходы на рекламу (на 50%) в Бланке записано под номером 1, а участник считает, что это мероприятие надо проводить значительно позже, и вписывает в графу число 12 и т.д.

Одновременно, участник должен оценить, во что обойдется осуществление его решений и какой эффект (прибыль) ожидается. Собственно игра заключается о том, что каждый участник этого совещания аргументировано отстаивает свою точку зрения по всем пунктам. Если с ним соглашается большинство участников или к тому решению присоединяется координатор игры, решение считается принятым, т.е. в графе «Решение совета» проставляется цифра. Время, отведенное для этой процедуры, - 1 час. Объясняется это активизацией конкурента на рынке и тем, что в последующем банк значительно повысит ссудный процент за пользование кредитом, который фирма уже взяла. В случае неуплаты этого процента банк угрожает большими денежными штрафами или арестом всех банковских счетов фирмы.

Координатор следит за индивидуальной работой участников и за коллективным обсуждением. Координатор вправе сообщить всем участникам свое мнение и обсуждение этого пункта можно повторить. Игру рекомендуется проводить в 2 этапа: поиск индивидуальных решений и принятие коллективного решения Советом. На первый этап отводится 15-20 мин., на второй - 1 ч., а на подведение итогов 10-15 мин.

Таблица 3
Бланк для принятия решений

Предлагаемое решение	Индивидуальное решение	Решение Совета	Годовые расходы млн.руб.	Годовая прибыль млн.руб.
1. Повысить расходы на рекламу (на 50%)				
2. Уволить до 20% работников, прежде всего пенсионеров и совместителей				
3. Сократить расходы на научные исследования (на 30% или 50%)				
4. Увеличить расходы на				

Предлагаемое решение	Индивидуальное решение	Решение Совета	Годовые расходы млн.руб.	Годовая прибыль млн.руб.
научные исследования, разработать новую модель магнитофона				
5. Эффективнее использовать оборудование, повысить его загрузку, перейти на 2-х сменную и 3-хсменную работу предприятия				
6. Взять в банке дополнительный кредит				
7. Сократить управленческий аппарат (30%)				
8. Выпустить дополнительные акции и продать их на фондовой бирже				
9. Сдать в аренду помещения (до 20% производственной площади), сократив производство				
10. Повысить качество производимых магнитофонов, организовать послепродажное обслуживание				
11. Переобучить				

Предлагаемое решение	Индивидуальное решение	Решение Совета	Годовые расходы млн.руб.	Годовая прибыль млн.руб.
рабочих (до 50%), за счет этого увеличить объем производства				
12. Перепрофилировать фирму на производство другого товара, более рентабельного				
13. Открыть новые фирменные магазины				
14. Увеличить оклады менеджеров (на 80-90%)				
15. Обратиться за финансовой поддержкой к правительству и получить субсидии				
16. Повысить цены на товар в 1,2-1,5 раза				
17. Выяснить специфику технологии фирмы конкурента				
18. Отказаться от услуг посредника				
19. Ввести жесткую экономию ресурсов энергии				
20. Нанять новых менеджеров				
21. Сократить заработную плату на 25% части				

Предлагаемое решение	Индивидуальное решение	Решение Совета	Годовые расходы млн.руб.	Годовая прибыль млн.руб.
рабочих				
.....				
.				

ЭБС ПШУТИИ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса – М.: Высшее образование, 2008. – 596 с.
2. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса – М.: Маркет ДС, 2007. - 320 с.
3. Авдеев С.В. Основы бизнеса – М.: Юрайт, 2005. – 190 с.
4. Пирогов К.М. Основы организации бизнеса – М.: Кнорус, 2007 – 560 с.
5. Морозов С.Ю. Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности – Ульяновск: УлГУ, 2006. – 112 с.
6. Организация предпринимательской деятельности – М.: Март, 2003. – 336 с.
7. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса - СПб.: Питер, 2008. - 304 с.
8. Предпринимательство – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 – 735 с.
9. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование – М.: Экономика, 2003. – 236 с.
10. Гражданский кодекс РФ. Части первая и вторая. – М.: Инфра-М - НОРМА, 2011. – 560 с.
11. Базылев Н.И., Базылева М.Н. Основы бизнеса. Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 253 с.
12. Катрич С.В. Юридические основы российского бизнеса. Правовые основы предпринимательства. Учеб. Пособие. М.: Дело, 2001. – 336 с.
13. Пантюхин А.В., Смирнова Е.В. Предпринимательское право в вопросах и ответах: Полякова, В.А. Швандора. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 475 с.
14. Предпринимательство: Учебник. / Под ред. М.Г. Лапусты. – 2-е изд. испр. и дор. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 520 с.