

Лебедев Никита Борисович

# Как спланировать бизнес

# Тема 1. Кто такой лидер?

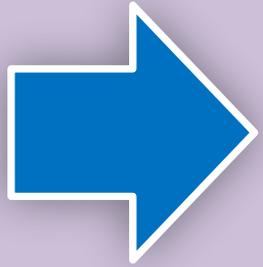
*Чтобы влиять на других, лидер должен быть искренним. Прежде чем вдохновлять других, он должен сам пережить эти эмоции.*



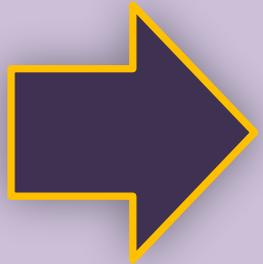
## **Уинстон Черчилль**

*(премьер-министр Великобритании  
1941-1945, 1951-1955 гг.)*

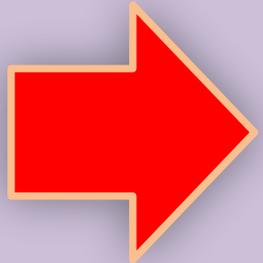
# Функция руководителя



Выработка ясного коллективного видения развития компании



Обеспечение верности компании, всех её сотрудников - существующей миссии



Энергичная реализация видения развития с учётом миссии компании

# Эффект мультипликатора в управлении

- Стиль работы руководителя задаёт тон всей организации
- Эффективный и позитивный стиль – позволяет создать успешный бизнес
- Неэффективный и негативный стиль – тянет организацию вниз и становится причиной её ликвидации

# Распространённые просчёты топ-менеджера

- Двойные стандарты
- Недоверие
- Замещение командной работы – «слепым повиновением»
- Нерешительность
- Отсутствие чётких приоритетов в работе

# Распространённые просчёты топ-менеджера

- Отсутствие контакта с подчинёнными
- «Слепая» критика
- непонимание или полное отсутствие миссии компании
- Сложный язык взаимодействия
- Боязнь риска, чрезмерная консервативность

# Существует ли идеальный стиль управления?

- Управленческий стиль зависит от личностных качеств человека
- Харизма и лидерство – это не одно и то же
- Слепое подражание кому-либо не приветствуется

# 7 элементов лидерского стиля

- Искренность
- Решительность
- Концентрация
- Личное участие
- Умение работать с людьми
- Коммуникации
- Стремление вперёд

# Эффективное управление

Функция  
управления

Катализатор ясного и  
чёткого видения  
компании, которое  
поддерживают и в  
соответствии с  
которым действуют  
все сотрудники



Стиль  
управления

Семь  
элементов  
эффективного  
управленческог  
о стиля

Индивидуальные  
характеристики

# Искренность

- Руководитель должен искренне жить видением будущего компании
- Ценности и цели компании выражаются в том, что делает лидер
- Босс должен демонстрировать свои убеждения

# Искренность

- Начальник – это образец для подражания
- Корпоративная философия должна быть искренним отражением внутренних убеждений топ-менеджера
- Искренность должна присутствовать при принятии стратегических решений

# Решительность

- Рассуждения не должны мешать принятию решения
- Иногда стоит следовать интуиции
- Плохое решение лучше, чем его отсутствие
- При принятии решения не стоит забывать о гибкости

# Решительность

- Консенсус не означает единогласие
- Не стоит избегать группового метода принятия решения
- Необходимо всегда принимать ответственность и разделять успех

# Советы для принятия решения в группе

- Делегируйте принятие решений нижестоящим сотрудникам
- Принимайте решения по важным вопросам посоветовавшись в группе
- Определите за кем будет последнее слово (за вами или за группой)
- Поощряйте разнообразие мнений и дискуссию
- Не отступайте от выбранного стиля принятия решения

# В каких случаях стоит применить автократию?

- Нет времени на обсуждение
- Тривиальное решение
- Если хотите продемонстрировать собственные ценности
- Когда вы убеждены, что решение за вами

# Концентрация

- Должен существовать короткий список приоритетных задач
- Следует управлять временем, а не работой
- Фокусирование на приоритетных задачах

# Личное участие

- Хорошие взаимоотношения со внешней и внутренней средой организации
- Неформальное общение
- Доступность
- Осведомлённость о том, что происходит вокруг
- Ценности компании должны быть подкреплены действиями

# Проблема микроменеджмента

- Подавляет сотрудников
- Усиливает недоверие
- Ограничивает личное развитие сотрудников
- Душит инициативу

# Умение работать с людьми – жёсткость и МЯГКОСТЬ

- Обратная связь
- Счастливые люди показывают лучшие результаты
- Наставничество
- Высокие стандарты работы
- Наличие детальных должностных инструкций
- Наличие правил и основ работы организации

# Коммуникации

- Стабильность и непрерывность коммуникации
- Передача видения, стратегии и миссии
- Использование образов и аналогов
- Личный контакт
- Высказывание собственного мнения
- Выражение мыслей «от себя»
- Следует называть вещи своими именами
- Поощрение эффективного общения между сотрудниками

# Как наладить контакт с подчинёнными?

- Задавайте вопросы и дайте людям время обдумать ответы
- Регулярно проводите собрания всего персонала, заготовив важное сообщение для всех
- Пусть каждый сотрудник готовит хотя бы один вопрос на эти собрания
- Говорите с сотрудниками о том, что их действительно волнует

# Как наладить контакт с подчинёнными?

- Иногда следует отступить от заранее намеченного плана, полагаясь на мнение коллектива
- Минимизируйте все формальности
- Не поощряйте и пресекайте интриги
- Побуждайте людей открыто выражать свои мысли и чувства
- Вовлекайте в разговор всех сотрудников
- Благодарите сотрудников за то, что они затронули не самую приятную тему в работе организации

# Стремление вперёд

- Упорная работа
- Совершенствование каждый день
- Энергичность
- Оптимизм и целеустремлённость
- Поддержание постоянного движения компании вперёд
- Обращение к лучшему в человеке

# Тема 2. Видение/Message

*Главный вопрос – к какому будущему вы стремитесь.*



***Абрахам Маслоу***  
*(американский психолог)*

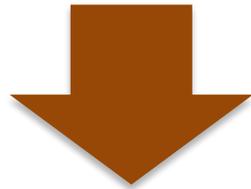
*Внутренняя философия, дух и мотивация в организации в гораздо большей степени влияют на достижения, чем имеющиеся ресурсы, структура, инновации или выбор подходящего момента.*



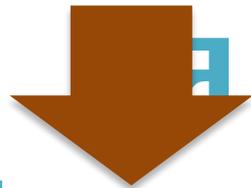
**Томас Уотсон-младший**

*(Генеральный директор  
IBM Corporation с 1924 по 1956 гг.)*

# Как работает видение?



Стратег



Тактик

*Ключевые  
ценности  
и убеждения  
Цель*

*Миссия*

# Можно ли обойтись без видения?

**Д**

Если цель бизнеса лишь в том, чтобы заработать деньги

**А**

**НЕ**

Если надо построить устойчивую, «великую» компанию

**Т**

# Преимущества видения

- Стимулирует дополнительные усилия
- Становится основой для стратегических и тактических усилий
- Позволяет выработать единство, сплочённость и создать команду
- Помогает компании преодолеть излишнюю зависимость от нескольких основных лиц



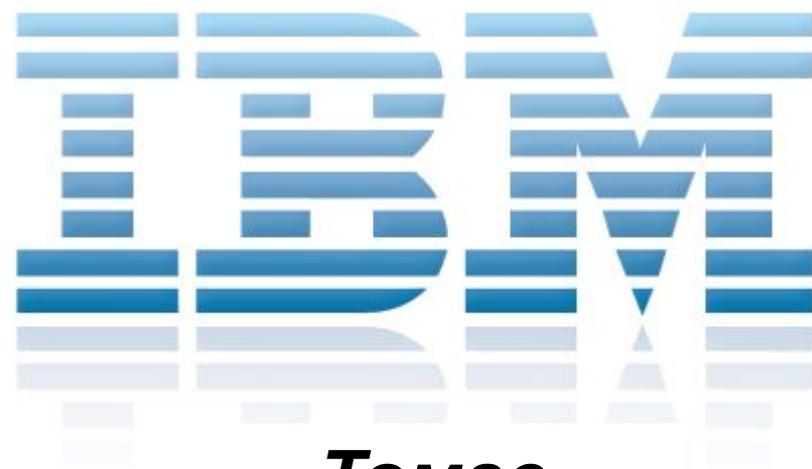
# Примеры успешного использования видения



**Марвин  
Бауэр**



**Бил Хьюлетт, Дэйв  
Паккард**



**Томас  
Уотсон**



**Роберт  
Джонсон**

# Модель выработки видения



**James Collins and Jerry Porras  
«Organizational Vision and Visionary  
Organizations», California Management  
Review, fall 1991, Stanford University**

# Модель Коллинза-Порраса

## ВИДЕНИЕ

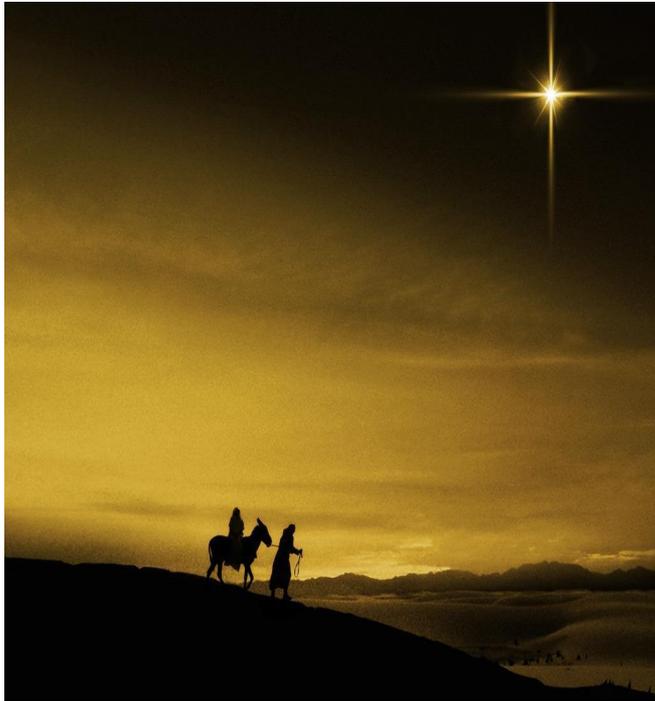


# Ключевые ценности и убеждения



**Система принципов,  
философия бизнеса и  
жизни  
Принципы, которые  
должны сохраняться  
неизменными  
Продолжение личных  
ценностей  
руководителей  
организации**

# Предназначение



**Основная причина  
существования  
организации  
Происходит из ключевых  
ценностей**

**Компания вечно движется  
к нему, но не способна  
достичь в полной мере**

**Многолетний ориентир  
для развития компании**

# Миссия



**Дерзкая, привлекательная,  
яркая идея**

**Находится в определённых  
временных рамках**

**4 ТИПА:**

- 1. Постановка цели**
- 2. Общий враг**
- 3. Образец для  
подражания**
- 4. Внутренняя  
трансформация**

**Видение должно проходить  
через всю структуру бизнес-**

**плана**

**ВИДЕНИЕ**

**Обзор бизнеса**

**План компании**

**Маркетинговый план**

**Финансовый план**

# Заявление о миссии компании = 80



- Попытка трансформировать цели и мечты в целостную картину
- Чётко и кратко описывает цели будущего бизнеса
- Позволяет понять как выглядит будущий

# Как написать миссию за 4 шага (WWHW)?



- **КТО** вы и какой бизнес планируете?
- **КУДА** вы направляетесь и кому будете продавать?
- **КАК** хотите достичь поставленных целей?
- **ЗАЧЕМ** вам это нужно?

# Шаг 1.



- Название компании
- Сфера деятельности
- Название других компаний – потенциальных партнёров

## Шаг 2.



- Рынки, на которые стремитесь попасть и нужный сегмент
- Клиенты, которых будете обслуживать
- Результаты, которых достигните через 5-10 лет

## Шаг 3.



## How

- Продукты и/или услуги, которые будете продавать
- Ключевые преимущества продукта
- Факторы успеха компании
- Что получает клиент?
- Почему вы сможете делать это лучше конкурентов?

## Шаг 4.



- Ценности и убеждения
- Принципы обслуживания потребителей
- Правила принятия решений
- Ответ на вопрос «зачем существует этот бизнес?»

# Message-сетка

Клиенты, сотрудники	Преимущества, корпоративная культура	Предприятия, НQ	Стратегии выхода на рынок, инвестиционный климат	Рыночные тенденции, личные убеждения	Начальный капитал, стратегические альянсы
КТО	ЧТО	ГДЕ	КОГДА	ПОЧЕМУ	КАК
Кто будет и кто не будет вашим покупателем?	Что вы хотите и не хотите продавать?	Где находится идеальное место для предприятия?	Когда ваше предприятие начнёт работу	Почему потребители будут покупать ваши продукты/услуги	Как вам видится перспектива вашей компании через 5 лет?
Кто будет вашим партнёром?	Какие потребности рынка вы собираетесь удовлетворять?	Где находится ваш целевой рынок?	Когда вы будете осуществлять расширение?	Почему вы решаетесь начать бизнес?	Как вы хотите расширять ваш бизнес
Кто поможет вам создать компанию?	Каким компаниям вы хотите подражать?	Где имеется больше всего возможностей?	Когда вы продадите свой бизнес?	Почему вам удастся добиться успеха?	На сколько вы способны увеличить свой капитал?

# Тема 3. План компании

# План компании

- *Описывает деятельность*
- *Обосновывает заявления о намерениях*
- *Рассказывает о результатах*
- *Содержит историю компании*
- *Описывает собственность*
- *Ставит цели и задачи*
- *Утверждает юридический статус*
- *Определяет факторы успеха*



**Очень важно придерживаться фактов, не стараться показать всё лучше чем есть на самом деле**

# Раздел: «Результаты деятельности компании»

- Помогает кредиторам и инвесторам понять суть делового предложения
- Необходимо указать объёмы продаж, методы продвижения, размеры прибыли, продукты/услуги
- Следует перечислить все действующие контракты (с менеджерами, партнёрами, акционерами и пр.)



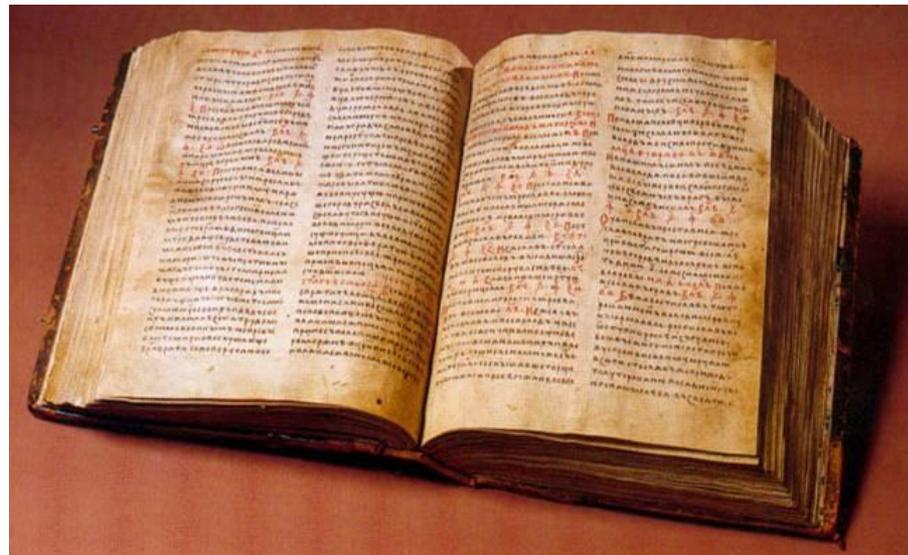
# Раздел: «Собственность»

- Следует описать объекты собственности, принадлежащие компании
- Описать состояние собственности (недвижимости, оборудования), указать нужен ли ремонт или модернизация
- Показывает активы компании и её запасы, их размер, оборачиваемость, стоимость и ликвидность



# Раздел: «История компании»

- Этапы развития компании
- Личный опыт работы и построения бизнеса
- Примеры достижений, рекомендации от коллег и друзей
- Crew history



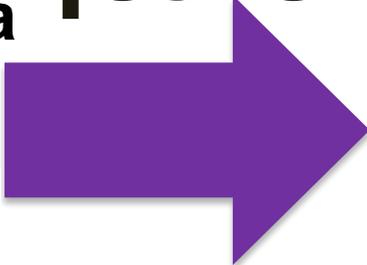
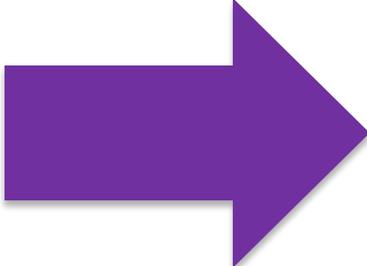
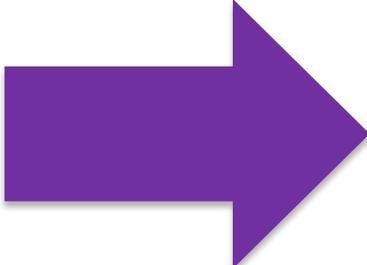
# Раздел: «Цели и задачи»

## SWOT

ДОЛГОСРОЧНЫЕ

КРАТКОСРОЧНЫЕ

# SWOT долгосрочных целей

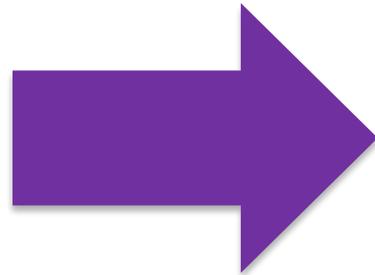
1. Проанализировать как будут осуществляться операции  месторасположение, оборудование, обработка заказов
2. Описать финансовое положение  методы БУ, денежные потоки, выручка, прибыль
3. Оценить персонал  текучесть, профессионализм, качество обслуживания, успехи

# SWOT долгосрочных

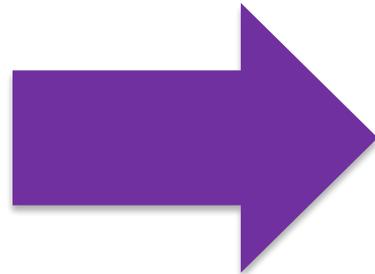
## целей



*рыночная доля,  
производственные  
мощности,  
месторасположение*



*закладка домов,  
продажа  
автомобилей,  
реальный доход на  
душу населения,  
уровень безработицы  
переводные*



*технологии,  
технологические окна,  
новые рынки,  
изменение  
потребительских*

4. Оценить конкурентоспособность

5. Анализ локальных и национальных экономических условий

6. Оценить современные тенденции

# Определение долгосрочных целей

- Реалистичность и достижимость
- Срок от 3 до 5 лет
- Конкретные предложения
- Конкретные цифры
- Подробный план достижения цели
- Максимально реалистичные прогнозы



# Краткосрочные цели, задачи и планы

- То что нужно сделать на пути к долгосрочной задаче
- Из них формируется т.н. «План действий»
- Расписываются по дням или неделям
- Содержат описание конкретных операций



## Раздел: «Факторы успеха»

- Чётко продуманное заявление о стратегии
- Подчёркивают особенности бизнеса
- Указывают на успешность бизнеса
- Описывают, чего следует достичь для успеха на данном рынке
- Определяют сильные стороны бизнеса



# Юридический статус фирмы

- Определяет налоговую ставку
- Устанавливает степень ответственности
- Формирует отношение кредитных институтов
- Распределяет доли и устанавливает отношения между бизнесом



**Фирма** - это система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя (Ronald Coase “The Nature of Firm”).



**Предприниматель – человек, имеющий собственное дело с целью получения прибыли.**

**Согласно статье 48 ГК РФ юридическим лицом признаётся организация, которая:**

- ✓ имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- ✓ отвечает имуществом по своим обязательствам;

**Согласно статье 48 ГК РФ юридическим лицом признаётся организация, которая:**

- ✓ может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права
- ✓ может нести обязанности
- ✓ может быть истцом и ответчиком в суде



**Юридическое лицо обязано иметь самостоятельный баланс или смету**

# Юридическое лицо подлежит обязательной регистрации и действует на основании учредительских документов

Форма № 1-1-Учет

**Федеральная налоговая служба**  
**СВИДЕТЕЛЬСТВО**

О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НАЛОГОВОМ ОРГАНЕ ПО МЕСТУ НАХОЖДЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Настоящее свидетельство подтверждает, что российская организация

**Закрытое акционерное общество "Московское отделение Пензенского научно-исследовательского электротехнического института"**  
(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

ОГРН 11027700296293

поставлена на учет в соответствии с положениями Налогового кодекса Российской Федерации 09 октября 2002 г.  
(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения  
**Инспекция Федеральной налоговой службы №15 по г. Москве**  
(наименование налогового органа и его код)

и ей присвоен ИНН/КПП 7734021663 / 771501001

Свидетельство подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений.

Главный государственный налоговый инспектор Межрайонной ИФНС России № 46 по г. Москве  
Цивилова О.В.  
МП  
серия 77 №008300985

Министерство Российской Федерации по налогам и сборам

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**

о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 года

Настоящим подтверждается, что в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» на основании представленных сведений в Единый государственный реестр юридических лиц внесена запись о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 года

**Закрытое акционерное общество "Московское отделение Пензенского научно-исследовательского электротехнического института"**  
(полное наименование юридического лица с указанием организационно-правовой формы)

**ЗАО "МО ПНИЗИ"**  
(сокращенное наименование юридического лица)  
**МО ПНИЗИ**  
(фирменное наименование)

зарегистрировано **Государственное учреждение Московская регистрационная палата**  
(наименование регистрирующего органа)

« 09 » « февраля » « 1994 » № 030058  
(число) (месяц (прописью)) (год)

за основным государственным регистрационным номером 11027700296293

Дата внесения записи « 09 » « октября » « 2002 »  
(число) (месяц (прописью)) (год)

**Межрайонная инспекция МНС России № 39 по г. Москве**  
(Наименование регистрирующего органа)

Главный специалист МИ МНС России № 39 по г. Москве  
С.В. Тарубарова  
(подпись, ФИО)  
МП  
серия 77 № 007455413

ЗАРЕГИСТРИРОВАНО  
указана Регистрационный  
номер (Свид. Регистрации)  
№ 030058  
от 09.10.2002 г.

УТВЕРЖДЕН  
Министерством образования  
Российской Федерации  
2002 г.  
№ 100/02-100/02  
А.Ф. Басов

Директор Регистрационной  
палаты  
А.В. Басов

УСТАВ  
в трех экземплярах (один из которых, при условии его  
полноты, представленной другим  
заверенным экземпляром и  
подписью РПТУ им. А.И. Герцена 30 мая  
2002 г.  
Протокол № 1  
РПТУ  
А.В. Басов

**УСТАВ**  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А.И. ПЕРЦЕНА»  
(полное наименование)

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2002

**Юридические  
лица**

```
graph TD; A[Юридические лица] --> B[Коммерческие (извлечение прибыли)]; A --> C[Некоммерческие (решение социальных задач)];
```

The diagram consists of three orange rectangular boxes with black outlines. The top box is centered and contains the text 'Юридические лица'. Two green arrows with blue outlines originate from the bottom corners of this box. The arrow on the left curves downwards and to the left, pointing to the top center of the bottom-left box. The arrow on the right curves downwards and to the right, pointing to the top center of the bottom-right box. The bottom-left box contains the text 'Коммерческие (извлечение прибыли)'. The bottom-right box contains the text 'Некоммерческие (решение социальных задач)'.

**Коммерческие  
(извлечение  
прибыли)**

**Некоммерческие  
(решение  
социальных задач)**

**Коммерческие организации**

**Хозяйственное товарищество**

**Производственный кооператив**

**Хозяйственное общество**

**Унитарное предприятие**

**Полное**

**Товарищество на вере**

**Общество с ограниченной ответственностью**

**Общество с дополнительной ответственностью**

**Акционерное общество**

**Открытое**

**Закрытое**

**Государственное**

**Муниципальное**

**Индивидуальный предприниматель**

# Хозяйственное товарищество (статья 66 ГК РФ)

Коммерческая организация с разделённым  
на вклады участников складочным

## Полное

- Учредители/участники - ИП или организации, которых должно быть не менее двух.
- Все участники несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам.
- Если имущества товарищества не хватит для погашения кредитов – взыскание м.б. обращено на личное имущество участников.

## На вере

- Ещё его называют командитным.
- Есть участники (командитисты), которые несут риск только в пределах своих вкладов
- Командитисты не участвуют в предпринимательской деятельности
- Учредители/участники - ИП или организации, которых должно быть не менее двух

## Общество с ограниченной ответственностью (ФЗ №14 от 08.02.1998)

- Учреждается одним или несколькими лицами
- Уставной капитал разделён на доли (размер указан в учредительных документах)
- Участники общества (учредители) не отвечают по его обязательствам
- Учредители несут риск, связанный с деятельностью общества в пределах стоимости внесённых вкладов
- Число участников не может превышать предела, установленного законодательством (на момент 2011 г. – 50 человек), иначе его необходимо преобразовать в ОАО или ликвидировать
- Размер уставного капитала не может быть меньше стократного размера минимальной оплаты труда (МРОТ) в месяц на дату регистрации (на момент 2011 г. – 10000 рублей).



## Интересные факты ФЗ №82 «О МРОТ».

### Статья 1

Устанавливает МРОТ на уровне 4330 рублей (с 1.06.2011 – 4600).

Говорит от том, что МРОТ из Статьи 1 используется только для регулирования:

- оплаты труда
- определения размеров пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам
- для иных целей обязательного социального страхования.

### Статья 3



## Интересные факты ФЗ №82 «О МРОТ».

### Статья 4

Определяет, что до внесения изменений в соответствующие ФЗ, выплата стипендий, пособий и других обязательных социальных выплат, размер которых зависит от МРОТ производится с 1 января 2001 года исходя из суммы, равной 100 рублям.

### Статья 5

Устанавливает, что до внесения изменений в ФЗ, определяющие порядок исчисления налогов, сборов, штрафов и иных платежей, с 1 января 2001 года их исчисление производится исходя из базовой суммы, равной 100 рублям.

## Общество с дополнительной ответственностью (статья 95 ГК РФ)

- Разновидность Общества с ограниченной ответственностью.
- Участники общества с дополнительной ответственностью принимают на себя ответственность по обязательствам общества не только в размере вкладов в уставной капитал, но и другим своим имуществом.
- Имущественная ответственность осуществляется в одинаковом для всех размере, кратном к стоимости вкладов, что фиксируется в учредительных документах.



**Т.к. учредители несут ответственность своим имуществом – кредиторам гораздо выгоднее иметь дело с ОДО.**

## Акционерное общество (ФЗ №208 от 26.12.1995)

□ Уставной капитал разделён на определённое число акций.

□ Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций.



**Уставной капитал** - это сумма средств, первоначально инвестированных собственниками для обеспечения деятельности организации; он определяет минимальный размер имущества юридического лица, гарантирующего интересы его кредиторов.



**Акция** - ценная бумага, предоставляющая её владельцу право на участие в управлении акционерным обществом и право на получение части прибыли.

## Открытое акционерное общество

- Участники могут отчуждать акции без согласия других акционеров.
- Число учредителей не ограничено.
- Минимальный размер уставного капитала – 1000 МРОТ.
- Имеет право на публичное размещение акций и на выпуск облигаций.
- Обязано ежегодно публиковать бухгалтерскую

отчётность.



**Облигация** – это долговая ценная бумага, закрепляющая право её владельца на получение, в предусмотренный в ней срок, её номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента.

## Закрытое акционерное общество

- Акции распределяются только среди участников общества или иного, заранее определённого круга лиц.
- Число учредителей ограничено ФЗ (не более 50). Если лимит превышен, в течение года ЗАО должно быть преобразовано в ОАО.
- Не имеет право на публичное размещение акций и на выпуск облигаций
- Минимальный размер уставного капитала – 100 МРОТ.

## **Производственный кооператив (артель) (ФЗ №41 от 08.05.1996)**

Добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и объединении его членами имущественных взносов.

- ✓ **Членство в кооперативе предполагает личное трудовое участие.**
- ✓ **Кооператив отвечает по обязательствам всем своим имуществом.**
- ✓ **При недостатке средств, члены кооператива несут дополнительную ответственность в соответствии с уставом и законодательством.**

## Унитарное предприятие (статья 113 ГК РФ)

Коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам.

- ✓ В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные или муниципальные предприятия.
- ✓ Имущество УП принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.
- ✓ Размер уставного фонда государственного унитарного предприятия должен составлять не менее чем 5000 МРОТ, муниципального - не менее чем 1000 МРОТ.



**Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения** – создаётся по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления; собственник имущества такого предприятия не отвечает по его обязательствам, за исключением случаев, когда банкротство вызвано действиями собственника.



**Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления** – создаётся по решению Правительства РФ на базе федеральной собственности. Несёт ответственность по своим обязательствам только находящимися в его распоряжении денежными средствами; при недостатке средств – государство несёт ответственность за него.

## **Государственная корпорация (ФЗ №7 от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях»)**

Не имеющая членства, некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций.

**Контроль за деятельностью ГК осуществляется Правительством РФ на основе ежегодного представления корпорацией годового отчета, аудиторского заключения по ведению бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также заключения ревизионной комиссии.**



## Интересные факты о государственных корпорациях

- Создаются на основе Федерального Закона
- Имущество, переданное ГК Российской Федерацией, является собственностью ГК. Тем самым, контроль за собственностью ГК выведен из под надзора Счётной палаты РФ.
- ГК не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам ГК, если законом, предусматривающим создание ГК, не предусмотрено иное.
- На ГК не распространяются положения о раскрытии информации, обязательные для публичных ОАО.



## Интересные факты о государственных корпорациях

- ГК не обязана представлять в государственные органы документы, содержащие отчет о своей деятельности (исключение составляют ряд документов, представляемых в правительство РФ).
- На государственные корпорации не распространяются положения федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Но если госкорпорацией используется государственная земля, то формальные основания для осуществления контроля со стороны Счетной палаты имеются.
- На государственные корпорации не распространяются положения федерального закона № 94-ФЗ о проведении госзакупок, что позволяет госкорпорациям проводить конкурсы и аукционы на закупку товаров, работ и услуг в произвольном порядке.



**АСВ**

Агентство по страхованию вкладов



Банк развития и  
внешнеэкономической деятельности  
(Внешэкономбанк)



**РОСНАНО**  
Российская корпорация нанотехнологий

Российская корпорация  
нанотехнологий



Фонд содействия реформированию  
жилищно-коммунального хозяйства



Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта



Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии»



РОСАТОМ

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»



Государственная компания «Российские автомобильные дороги»

# Индивидуальный предприниматель

физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

- ЕНВД
- УСНО
- ОСНО
- ЕСХН (для СХ)
- Взнос в ПФРФ  
(16159.56 руб. в год)

- + Абсолютный контроль над УР
- + Легко закрыть и открыть
- + Удобно вести документы
- + Удобно «доставать» деньги

- Риск собственным имуществом
- Реальный контроль ФНС и ПФР
- Сложно разделить бизнес на части

# **Тема 4. Бюджетная система фирмы**

# Ключевые различия понятий «план» и «бюджет» в контексте деятельности фирмы

Признак	«План»	«Бюджет»
<i>Показатели и ориентиры</i>	Любые	В основном, стоимостные
<i>Назначение</i>	Целевые ориентиры и способы их достижения	Детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей а также средства котроля.
<i>Горизонт планирования</i>	В зависимости от типа и назначения плана	В основном, до года
<i>Детализированность</i>	Относительно невысокая	Высокая
<i>Точность индикаторов</i>	В зависимости от горизонта планирования	Высокая

**Бюджет** – это детализированный план деятельности фирмы на ближайший период времени, который охватывает доходы от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли

**Бюджетирование** – процесс составления генерального бюджета как совокупности взаимоувязанных функциональных бюджетов, позволяющих описать и структурировать деятельность фирмы в предстоящем периоде (обычно это год) в контексте достижения поставленных финансовых целей.

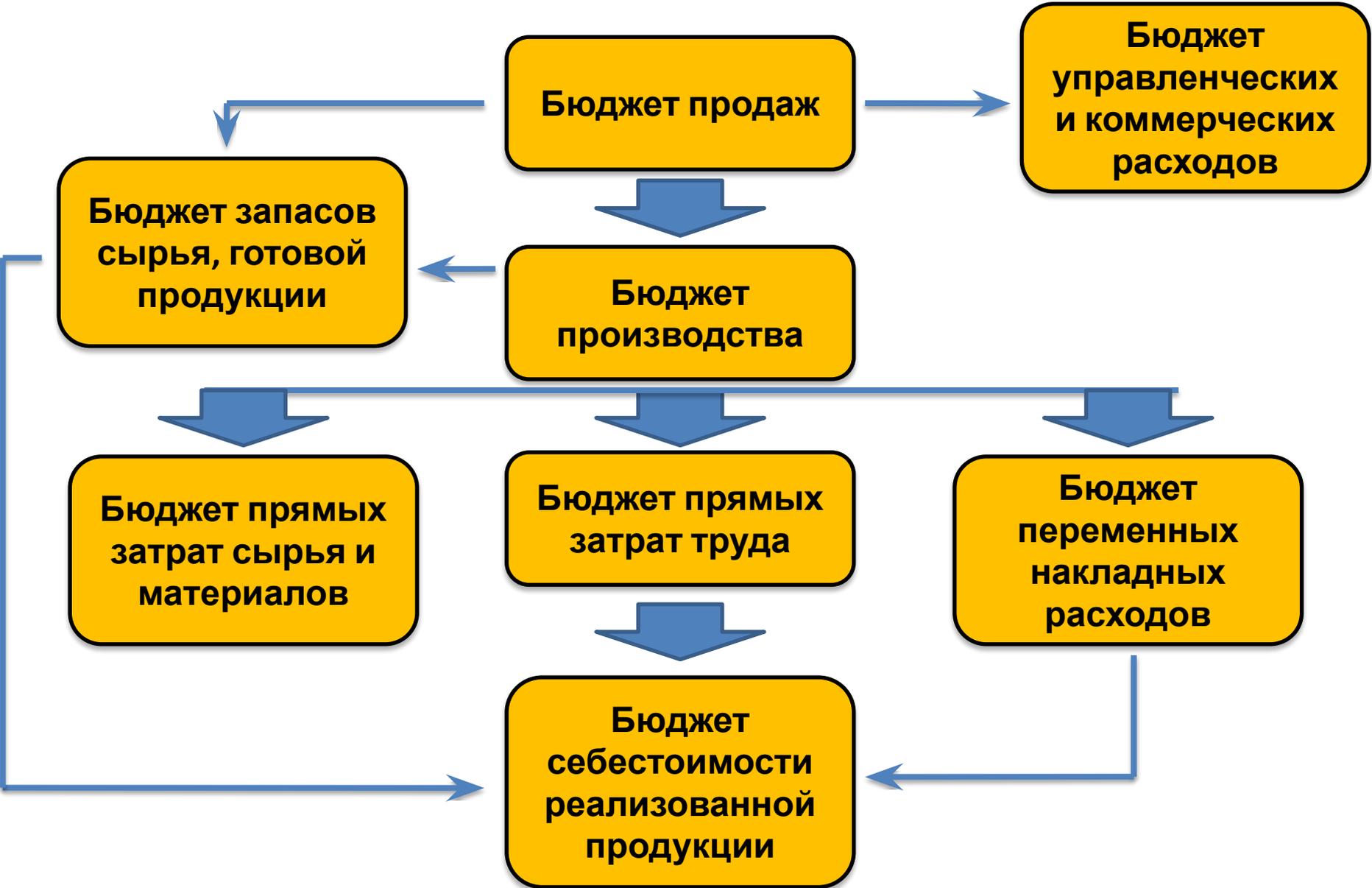


## Операционный бюджет



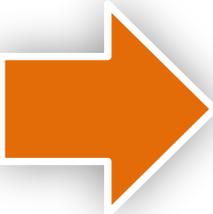
Совокупность спрогнозированных значений  
взаимоувязанных индикаторов по истечении  
планового периода.

Индикаторы являются ключевыми для  
составления финансового бюджета, т.к. это  
характеристики ожидаемого финансового и  
имущественного потенциалов фирмы в  
плановом периоде.

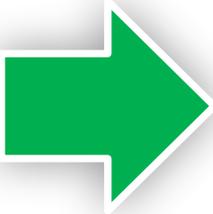


## Бюджет продаж

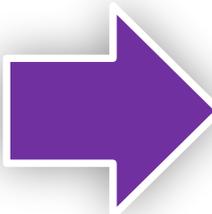
$$S_b = \sum_k q_k p_k$$



**Цель** – рассчитать объём продаж  $S_b$  в целом. Исходя из стратегии развития компании, её производственных мощностей, прогнозов в отношении ёмкости рынка, определяется количество потенциально реализуемой продукции  $q_k$  (в натуральных единицах).



Прогнозные отпускные цены  $p_k$  используются для оценки объёма продаж в стоимостном выражении.



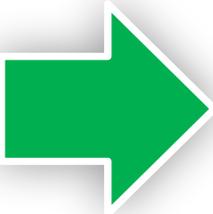
Расчёты ведутся в разрезе основных видов продукции.

## Бюджет производства

$$q_p = q_s + q_e - q_b$$



**Цель** – рассчитать прогноз объёма производства, исходя из результатов расчёта предыдущего блока и целевого остатка произведённой, но не реализованной продукции (запасов продукции). Расчёт выполняется в натуральных единицах.



$q_p$  – прогноз объёма производства в данном периоде (требуемый объём производства);

$q_s$  – прогноз объёма продаж;

$q_e$  – целевой остаток на конец планируемого периода;

$q_b$  – остаток продукции на начало планируемого периода.

## Бюджет прямых затрат сырья и материалов



На основе данных об объёмах производства, нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырьё и материалы определяются:

- а) потребности в сырье и материалах
- б) объёмы закупок
- в) общая величина расходов на приобретение

Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

## Бюджет прямых затрат труда



**Цель** – рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении).

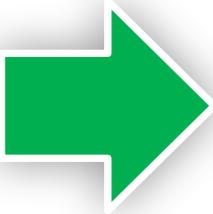
Исходными данными являются результаты расчёта об объёмах производства. Расчёт зависит от многих факторов, в том числе систем нормирования труда и оплаты работников.

Желательно установить нормативы в часах на производство продукции и определить тарифную ставку за час работы.

## Бюджет переменных накладных расходов



Расчёт ведётся по статье накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общефирменные расходы) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объём производства, прямые затраты труда в часах и т.п.)



**Амортизация (бухгалтерия)** — перенесение по частям, по мере физического и морального износа, стоимости основных средств на стоимость производимого продукта.

**Амортизация (финансы)** — структура выплат, связанная с погашением финансовых

## Бюджет запасов сырья, готовой продукции



Исходными данными для расчёта служат целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов, данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции

## Бюджет управленческих и коммерческих расходов



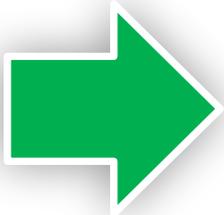
Исчисляется прогнозная оценка постоянных накладных расходов. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе спецификой деятельности компании.

Постоянные расходы — затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска. Увеличение объёмов производства приводит к уменьшению постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции, что повышает прибыль с единицы продукции

**Бюджет  
себестоимости  
реализованной  
продукции**



**Цель** – рассчитать прогнозируемую себестоимость реализованной продукции.



Расчёт ведётся на основании данных предыдущих блоков с использованием алгоритмов, определяемых принятой в компании методикой исчисления себестоимости.

## Пример расчёта и взаимосвязки прогнозных показателей себестоимости производства и реализованной продукции

Статья	Сумма
Производственные запасы	
Фактический запас на 1 января 2011	250
Планируемое поступление за год	+1350
Всего запасов, доступных к использованию в производстве	1600
Целевой запас на 1 января 2012	-285
Всего запасов сырья и материалов планируемых к использованию в производстве	1315
Прогноз прямых затрат труда	+1450
Прогноз производственных накладных расходов	+560
Прогноз производственных расходов без учёта незавершённого производства	3325
Незавершённое производство на 1 января 2011	+140
Всего планируемых производственных расходов (затрат)	3465
Прогноз незавершённого производства на 1 января 2012	-130
<b><i>Плановая себестоимость производства</i></b>	<b>3335</b>
Запасы готовой продукции на 1 января 2011	+180
Всего готовой продукции, доступной к продаже в 2011	3515
Целевой запас готовой продукции на 1 января 2012	-210

## Финансовый бюджет



Совокупность прогнозных отчётных форм, дающих комплексную характеристику ожидаемых изменений в имущественном и финансовом потенциалах фирмы, результативности использования ресурсного потенциала фирмы и её денежных потоков по итогам планового периода.

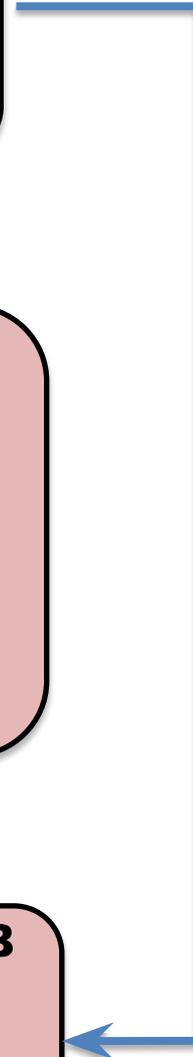
**Бюджет доходов и  
расходов (прогнозный  
отчёт о прибылях и  
убытках)**



**Бюджет источников  
формирования и  
направлений  
распределения  
финансовых ресурсов  
(прогнозный баланс)**



**Бюджет денежных средств  
(прогнозный отчёт о  
движении денежных  
средств)**



**Бюджет источников  
формирования и  
направлений  
распределения  
финансовых ресурсов  
(прогнозный баланс)**

BALANCE SHEET

as of \_\_\_\_\_ 200\_\_

Company \_\_\_\_\_  
Taxpayer ID \_\_\_\_\_  
Type of activity \_\_\_\_\_  
Legal form/status of property \_\_\_\_\_  
Unit: thousand EUR, million EUR (2006, not mandatory) \_\_\_\_\_  
Location (address) \_\_\_\_\_

Approval date \_\_\_\_\_  
Signature date \_\_\_\_\_

ASSETS	Line	Opening balance	Closing balance
	2	1	3
<b>I. FIXED AND OTHER NON-CURRENT ASSETS</b>			
Intangible Assets	110		
Tangible Assets	120		
Equipment to be installed, construction in progress	130		
Financial investments in tangible assets	140		
Long-term financial investments	150		

Необходимо спрогнозировать остатки по следующим балансовым статьям:

- денежные средства
- дебиторская задолженность
- запасы
- внеоборотные активы
- кредиторская задолженность
- долгосрочные пассивы



## Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчёт о прибылях и убытках)



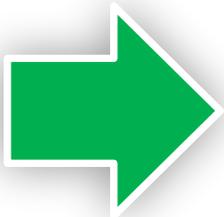
➔ Надо рассчитать прогнозные значения объёма реализации, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты по кредитам), налогов к уплате.

➔ Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов. Величину налоговых и прочих обязательных платежей можно рассчитать по среднему проценту.

## Бюджет денежных средств (прогнозный отчёт о движении денежных средств)



В течение заранее заданного периода приводятся данные о притоках и оттоках денежных средств в пределах этого периода.



Данная мера необходима для прогнозирования наличия необходимых средств на счетах компании для возможного их использования в будущем.



КОТЭ НЕ ЖАДНЫЙ

КОТЭ ЗАПАСЛИВЫЙ

# Тема 5. Маркетинговый план

# Анализ потребности рынка

- Найти потребности, которые до сих пор не удовлетворены
- Удостовериться в том, что данную потребность испытывает большое количество людей
- Точно определить ЧТО надо продавать
- Проанализировать полученное решение с точки зрения его приобретателя



# Описание рынка

- Описание целевого рынка
- Анализ рынка и прогноз продаж
- Формирование стратегии выхода на рынок
- Рыночная доля и распределение

