

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЁВА  
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)» (СГАУ)

## СБОРНИК КЕЙСОВ, ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ И ДЕЛОВЫХ ИГР ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва (национальный исследовательский университет)» в качестве методических указаний

САМАРА  
Издательство СГАУ  
2014

УДК 33(075)  
ББК 65.012.1я7

Составитель *Е.А. Ефимова*

Рецензент зав. кафедрой менеджмента организации Поволжского института управления имени П.А. Столыпина, д-р экон. наук, проф. А . В . Ф о м е н к о

**Сборник кейсов, проблемных ситуаций и деловых игр по дисциплине «Предпринимательство»:** метод. указания к проведению практических занятий в активной и интерактивной форме / сост. *Е.А. Ефимова*. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2014. – 56 с.

В пособии объясняется проведение занятий в активной и интерактивной форме, приведены примеры кейсов, проблемных ситуаций и деловых игр по основным темам курса «Предпринимательство». Содержатся необходимые пояснения по каждой форме проведения практических занятий; указана рекомендуемая литература.

Предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Предпринимательство» для направления 080200.62 «Менеджмент» высшего профессионального образования (бакалавриат).

УДК 33(075)  
ББК 65.012.1я7

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие сведения .....	4
Тема 1. Экономико-организационные основы предпринимательства. ....	7
КЕЙС «КОМПАНИЯ „ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН”».....	7
Тема 2. Малое предпринимательство .....	14
КЕЙС «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ» .....	14
ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ «АЗБУКА ВКУСА» .....	18
Тема 3. Договорные отношения предпринимателей с хозяйствующими партнерами .....	21
КЕЙС «БЭБИ-КЛУБ» .....	21
ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗОЛОТЫЕ ГРАНАТЫ» .....	27
Тема 4. Культура предпринимательства .....	34
КЕЙС «КОМПАНИЯ „ГАЗПРОМ”» .....	34
Тема 5. Предпринимательский риск. ....	40
КЕЙС «КОМПАНИЯ „PUMA”».....	40
ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ «ОАО „АВИАКОР”».....	46
Список литературы .....	55

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования выдвигает в качестве основного требования к организации учебного процесса в вузе проведение занятий в активной и интерактивной формах для формирования у студентов соответствующих профессиональных компетенций и навыков.

Активная форма обучения предполагает взаимодействие студентов и преподавателя в процессе работы над заданием. Интерактивная форма – это взаимодействие студентов друг с другом и с преподавателем во время занятия, то есть это «обучение в сотрудничестве». Место преподавателя на интерактивных занятиях сводится к направлению деятельности студентов на достижение целей занятия.

Основное достоинство активной и интерактивной формы обучения состоит в том, что они позволяют активизировать студентов и усилить мотивацию к изучению дисциплины, поскольку дают возможность на практических занятиях применить теоретические знания, получаемые на лекциях традиционным путем, к реальным и смоделированным ситуациям, а также формируют у студентов критическое мышление, развивают коммуникативные навыки. В процессе таких занятий студенты легче усваивают материал, быстрее разбираются в сути социально-экономических процессов и явлений, запоминают и учатся правильно использовать научную терминологию.

Основными видами интерактивных занятий являются: работа в малых группах, круглый стол, дискуссия, работа с кейсами (case-study), деловая игра. Очевидно, что проведение занятий в активной и интерактивной формах требует от преподавателя огромной предварительной подготовки, связанной с нахождением проблемной темы и материала, вокруг которых впоследствии будет строиться практическое занятие. Данные методические указания содержат примеры кейсов, проблемных ситуаций и деловых игр по основным темам курса «Предпринимательство» для направления 080200.62 «Менеджмент» высшего профессионального образования (бакалавриат).

**Деловая игра** – это смоделированная практическая ситуация, которая имитирует различные аспекты будущей профессиональной деятельности сту-

дента и процесс социального взаимодействия. Студент во время деловой игры действует в соответствии со своей ролью и функцией, отведенной ему преподавателем и другими участниками деловой игры. Общение в деловой игре имитирует общение людей в процессе реальной изучаемой действительности.

**Проблемная ситуация** предполагает наличие условия или вопроса, ответ на который возможен в результате ряда интеллектуальных и практических действий. Смысл этих действий – в самостоятельном проведении преобразований и обнаружении студентом незадаанных в условии связей и неизвестных данных. Проблемные ситуации часто возникают сами при столкновении студентов с жизненными фактами, требующими теоретического объяснения и проведения определенного исследования, а могут создаваться искусственно преподавателем при решении практических задач. Проблемные ситуации второго типа и представлены в данном сборнике.

**Метод кейсов (case-study)** представляет собой изучение, анализ и принятие решений по реальным жизненным ситуациям, которые возникли в конкретной организации в тот или иной момент времени. При использовании метода case-study студенты должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные варианты ее решения и выбрать лучший из них. При этом проблема, описываемая в кейсе, не имеет однозначного решения. Таким образом, студенты при решении кейса учатся правильно аргументировать и отстаивать свою позицию, применять теоретические знания на практике.

**Порядок работы с кейсами на занятии**, как правило, состоит из следующих этапов:

1. В первой половине занятия (первые 45 минут) студенты разбиваются на несколько групп (не более семи человек в каждой группе) и знакомятся с материалами кейса. Оптимальное число групп в аудитории – 2-3.
2. Время, отводимое на работу в малых группах, должно составлять 20-30 минут. Психологически времени должно немного не хватать. Это позволяет сделать обсуждение в группах более напряженным и увлекательным. Если времени на решение кейса слишком много, то это снижает эффективность работы студентов, позволяя им отвлекаться от сути решаемой проблемы.
3. Каждая группа студентов готовит свой вариант решения кейса в виде выступления (презентации) перед остальной аудиторией. Презентация должна содержать ответы на вопросы, помещенные в конце кейса. Для подготовки от-

ветов на вопросы по кейсу студентам потребуется аккумулировать свои знания не только по курсу «Предпринимательство», но и по другим дисциплинам, таким как «Менеджмент», «Маркетинг», «Экономическая теория», «Гражданское право» и др. Как правило, итогом работы в малой группе является выработка общего решения по проблеме, содержащейся в кейсе, однако каждый студент имеет право остаться при своей точке зрения и высказать ее при общей дискуссии по кейсу.

4. Вторая половина занятия (вторые 45 минут) посвящается презентации каждой группы студентов. Во время презентации выступающей группе студентов как преподавателем, так и другими студентами, задаются вопросы касающиеся решения проблемы, изложенной в кейсе. Таким образом, на занятии завязывается дискуссия, во время которой каждая из групп может отстаивать свою точку зрения.

5. Примерно за 5–7 минут до конца занятия преподаватель подводит итоги работы студентов с кейсом. На этом этапе преподаватель может высказать свою точку зрения по решению кейса, что недопустимо делать во время презентаций и дискуссии.

Для составления кейсов, представленных в данном сборнике, автором использовались материалы еженедельных аналитических журналов «Эксперт» и «Профиль», информация с официальных сайтов организаций, опубликованные в СМИ отчеты о деятельности компаний, материалы интервью руководителей фирм, а также материалы, находящиеся в открытом доступе в сети Интернет.

#### ВНИМАНИЕ!

ВСЕ МАТЕРИАЛЫ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В ДАННОМ СБОРНИКЕ,  
НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ПРИМЕРАМИ ЭФФЕКТИВНОГО ИЛИ НЕЭФФЕКТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА И МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ  
ТОЛЬКО КАК ОСНОВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ  
В ИНТЕРАКТИВНОЙ ФОРМЕ.

## ТЕМА 1. ЭКОНОМИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Цель занятия** – познакомиться с отечественным опытом ведения бизнеса в начале 90-х годов и социально-экономическими условиями хозяйствования, которые предопределили развитие российских компаний.

### *КЕЙС «КОМПАНИЯ „ВИММ-БИЛЬ-ДАНН”»*

#### *Введение*

Компания «Вимм-Биль-Данн» – лидер рынка молочных продуктов и детского питания в России и один из ведущих игроков рынка безалкогольных напитков в России и странах СНГ. «Вимм-Биль-Данн» принадлежит более 35-ти перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. На этих предприятиях и в торговых филиалах работают в общей сложности более 18 тыс. человек.

Наиболее узнаваемые бренды: «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», Bio-Мах, Imunele и «Ламбер». «Вимм-Биль-Данну» принадлежит самый известный российский соковый бренд – J7 и не менее популярные марки «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Ессентуки». Марка «Агуша» – самый узнаваемый в России бренд детского питания.

**Миссия компании:** «Вимм-Биль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания.

#### *Развитие «Вимм-биль-данн»*

Шел 1992 год. Время, когда в стране все еще царила неразбериха, но во всем этом хаосе многие люди умудрялись находить новые возможности и использовать их. Кто-то честно, а кто-то – нет. **Сергей Пластинин** относится к первым. По дороге домой оптовый торговец мебелью и бытовой химией объезжал магазины в поисках сока: у него только что родилась дочь, и кормящей маме требовались витамины. На полупустых прилавках нашелся лишь сухой концентрат. Сергей развел порошок водой и понял, что попал на золотую жилу –

напиток оказался в шесть раз дешевле готового сока. На следующий день вместе с партнером **Михаилом Дубининым** они решили заняться производством таких соков.

Бизнесмены взяли в Сбербанке кредит на \$50 тыс., арендовали линию на Лианозовском молочном комбинате, купили у «Тетра Пак» упаковку, а у немецкой фирмы – сырье. И к концу года выпустили первый пакет сока «Вимм-Билль-Данн».

Название родилось играючи. Интуиция подсказывала, что лучше ему быть иностранным: импортный продукт вызывал у советских граждан больше доверия. Поигрывая словами «Уимблдон – Вим-бил-дон», Пластинин с Дубининым остановились на знакомой нам всем комбинации – Wimm-Bill-Dann. *«Название должно звучать необычно. Пусть даже непонятно, главное – чтоб цепляло»*, – говорит сегодня Сергей Пластинин, сорокалетний российский миллиардер из списка Forbes. Зверёк в поварском колпаке, изображённый на товарном знаке «Вимм-Билль-Данна», по словам его создателя, художника Андрея Сечина, не имел реального прототипа.

**1992 год:** «Вимм-Билль-Данн» впервые в России выпустил соки в пакетах. В то время никто в стране не разливал соки в пакеты. Импортных соков в современной упаковке в продаже тоже практически не было. В магазинах попался, причем довольно редко, отечественный товар в трехлитровых стеклянных банках с пыльными жестяными крышками. Поэтому таким событием стало появление в Москве первых соков в ярких разноцветных пакетах с «иностранной» надписью «Вимм-Билль-Данн».

**1993 год:** «Вимм-Билль-Данн» впервые в России начал производство йогуртов. Сейчас в это трудно поверить, но в то время отечественный потребитель даже слова такого не знал. С появлением нового товара возникла и новая тема для обсуждения на страницах газет: «йогурт» – это сладкий кефир или теплое мороженое?

**1994 год:** «Вимм-Билль-Данн» создал первый российский соковый бренд – J7. До этого на пищевом рынке России не было брендов. На трехлитровых банках советского образца писали просто и строго: «Яблочный сок», «Томатный сок». Название первой торговой марки «Вимм-Билль-Данн» происходило от английского “7 juices” – «7 соков». На самом деле сначала соков J7 было всего три. Но молодая компания вынашивала честолюбивые замыслы – довести асортимент до семи позиций.

**1997 год:** «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск высококачественных традиционных молочных продуктов под маркой «Домик в деревне».



**1998 год:** Августовский кризис 1998 года компания Сергея Пластинина пережила относительно спокойно. К тому времени в моду в стране снова вошли отечественные продукты, и «Вимм-Билль-Данн» удачно заявил о своем российском происхождении. Он первым в мире начал индустриальное производство ягодных морсов по старинным русским рецептам. Бренд «Чудо-ягода» до сих пор остается уникальным, ведь только эти морсы делаются из свежих ягод.

«Вимм-Билль-Данн» впервые в России начал производство брендированных йогуртов – под маркой «Чудо». «Вимм-Билль-Данн» перешагнул границы Московского региона, приобретя комбинат «Сибирское молоко» в Новосибирске. Это стало началом стремительной региональной экспансии холдинга. В течение нескольких лет были приобретены молочные заводы в Нижнем Новгороде, Владивостоке, Уфе, Краснодарском крае.

**1999 год:** «Вимм-Билль-Данн» запустил в производство био-кефир Bio-Max. Марка Bio-Max – это первая в России специализированная марка обогащенных молочных продуктов. Холдинг начал выпуск соков и нектаров под маркой «Любимый сад».

«Вимм-Билль-Данн» начал реализацию программы «Молочные реки». Компания на выгодных условиях предоставляет в лизинг фермерским хозяйствам современное доильное и холодильное оборудование, обеспечивая свои молочные заводы сырым молоком высокого качества.

**2000 год:** «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск молочных продуктов под маркой «Веселый молочник».

**2001 год:** «Вимм-Билль-Данн» первым в России создал соково-молочный напиток – «Мажитэль», а также зарегистрировал первый отечественный бренд молочного детского питания – «Агуша».

Была сформирована управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания». В ее задачи и по сей день входит руководство предприятиями, контроль над их работой, определение стратегических направлений их деятельности.

Компания получила международный сертификат соответствия стандарту British Retailer Consortium (BRC), который признается всеми торговыми сетями в странах ЕС.

**2002 год:** «Вимм-Билль-Данн» стал первой отечественной пищевой компанией, разместившей свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Акции были включены в котировки NYSE под символом «WBD». Разбалансированность роста «Вимм-Билль-Данн» началась сразу после его выхода на Нью-Йоркскую биржу. Хотя само по себе это оказалось знаковым событием не толь-

ко для холдинга, но и для российского бизнеса в целом. Это свидетельствовало о том, что иностранные инвесторы устали от однообразия вложений исключительно в российский ТЭК и готовы присматриваться к другим отраслям нашей экономики и оценивать их потенциал. Кроме того, готовясь к выходу на биржу, «Вимм-Билль-Данн» превратился в одну из немногих на тот момент прозрачных отечественных компаний, став в глазах зарубежных наблюдателей символом оцивилизации российского бизнеса.

Именно выход на Нью-Йоркскую биржу положил начало активной скупке «Вимм-Билль-Данн» региональных активов. Компания должна была продемонстрировать рынку рост, а экстенсивный путь развития – наиболее простое и быстрое средство для этого.

**2003 год:** «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск «Ламбера» – первого отечественного сыра, успешно конкурирующего на рынке с европейскими сырами. «Ламбер» производится на заводе в Рубцовске Алтайского края.

«Вимм-Билль-Данн» купил завод минеральных вод, разливающий знаменитые «Ессентуки».

В этот год собственники «Вимм-Билль-Данн» намеривались осуществить продажу холдинга транснациональной корпорации Danone. Но сделка по каким-то причинам сорвалась. И компании «Вимм-Билль-Данн» пришлось самой справляться с проблемами, с которыми сталкивается любая бурно растущая организация.

**2004 год:** К началу 2004 года на рынок соков вышли другие производители, и каждый предлагал целую линейку соков соответственно ценовым сегментам, проводил агрессивные рекламные кампании, играл новыми типами упаковок. «Вимм-Билль-Данн» отстал в обновлении имиджа марки и упаковки, недостаточно корректно позиционировал марку сока нижнего ценового сегмента, из-за чего в 2004 году потерял лидерство. Попытка выправить положение за счет упорядочения дистрибуции результата не дала. «Вимм-Билль-Данн» хотел «спрямить» свои сбытовые потоки: часто дистрибуцией соков занимались дублирующие друг друга структуры, и было решено сократить их число в крупных городах до пяти-шести, а в небольших точках – до одного-двух. Но по ходу реорганизации сбыта присутствие на полках соковой продукции «Вимм-Билль-Данн» снизилось. В результате рост продаж в 2004 году по первому полугодю составил всего 5,4 % – это в несколько раз меньше, чем у лидера рынка «Лебедянского».

**2005 год:** чистая прибыль компании «Вимм-Билль-Данн» по итогам первого полугодия 2005 года упала на 35,7 % по сравнению с аналогичным периодом

2004 года и опустилась до 8,3 млн. В первом квартале этот показатель был еще хуже – 45,3 %. В самом «Вимм-Билль-Данн» объясняли падение прибыли ростом цен на сырье. Действительно, это беда всей отрасли, так же как удорожание транспортировки продукции из-за повышения цен на бензин. Специфика молочной отрасли такова, что производство должно быть максимально приближено к потребителям и источникам сырья. Тем не менее, ситуация с чистой прибылью «Вимм-Билль-Данн» – это отголосок решений прежних лет, приведших к переинвестированию.

Производственные мощности, которыми располагал холдинг, использовались не полностью. Да и в самом холдинге признают, что в нескольких регионах новые производственные линии были загружены лишь на 30 %. Это оборудование для производства разного рода инновационной высокомаржинальной продукции. Эти линии компания загрузила только в 2007 году, когда «Вимм-Билль-Данн» первым в России вывел на рынок функциональные молочные продукты (кисломолочные напитки и йогурты Beauty), специально предназначенные для поддержания красоты. В компании несколько переоценили скорость, с какой будет расти спрос на нетрадиционные молочные продукты в провинции.

### ***Принимаемые меры: изменение логистики***

Конечно, менеджмент «Вимм-Билль-Данн» не сидел без дела. Так, в начале 2005 года была проведена реструктуризация управления холдингом. Два направления бизнеса, по сокам и водам, были объединены в одно – «напитки» (в итоге у компании стало три бизнеса – «напитки», «молоко» и «детское питание»). Поскольку эти бизнесы похожи, для них можно выстроить единую систему логистики – соки и вода не молоко, они не требуют особых условий транспортировки. В итоге ежегодно планировалось экономить по 2,5 млн долларов.

В молочном бизнесе были объединены центральная, отвечающая за продажи в Центральной России, и московская дирекции. В результате сократился управленческий аппарат, что дало экономию в полмиллиона долларов. Было проведено и сокращение производственного персонала на 10 %.

Экономить было решено и на рекламе молочной продукции, затраты на которую раньше составляли около 5 % выручки, – за счет продвижения зонтичного бренда, а не отдельных продуктов.

Программа «Молочные реки», в рамках которой «Вимм-Билль-Данн» предоставлял своим сельскохозяйственным партнерам оборудование в лизинг, до-

полнилась приобретением хозяйств в собственность. Была поставлена задача по крайней мере на 30 % обеспечить производство собственным сыром. Компания пошла на это не только ради сокращения издержек, но из-за реальной угрозы дефицита сырья: агрохолдинги освобождались от животноводческого направления, оставляя за собой более рентабельное растениеводство. Инвестиции в создание агрохолдинга, по прикидкам руководства «Вимм-Билль-Данн», должны окупились не ранее, чем через семь-десять лет.

Направление «детское питание» – это результат поиска новых высокомаржинальных ниш на рынке. Его доля в продажах компании составляла в 2005 году всего 6 %. Но московское предприятие этого профиля уже было загружено на 100 %, поэтому в начале 2005 года было куплено еще одно – в Курске, где стали выпускаться не только молочные продукты для детей, но и овощные и фруктовые пюре.

В молочном направлении ставка тоже делалась на инновационные продукты: обогащенное витаминами молоко, миксы молока и сока, йогурты с новыми кисломолочными бактериями. Сейчас доля таких продуктов в ассортименте компании составляет около 40 %.

По сокам было принято решение в том же духе – сосредоточиться в нише маржинальной продукции, поддерживая позиции наиболее успешной марки «Вимм-Билль-Данн» – J7, а не бороться за возвращение прежнего глобального лидерства.

Но ситуация на рынке менялась не в пользу «Вимм-Билль-Данн». Нарастив активы его главный соперник – компания «Юнимилк». В этот холдинг входило 18 предприятий. Продажи росли бешеными темпами: только за восемь месяцев 2005 года они увеличились на 51%, и примерно половина пришлась на органический рост (то есть не на покупку новых активов). При этом «Юнимилк» почему-то не страдал от роста цен на сырье.

В нише высокомаржинальных продуктов «Вимм-Билль-Данн» тоже не мог чувствовать себя свободно. Danone уже полтора года держал стабильные цены, из-за чего «Вимм-Билль-Данн» не мог поднимать свои без угрозы для конкурентных позиций. С инновационными продуктами вышел на рынок и «Юнимилк». А между тем в этом сегменте рынка спрос довольно ограничен, так как российский потребитель по-прежнему больше привержен традиционным молоку и кефиру.

### ***Заключение***

В 2005 году «Вимм-Билль-Данн» были необходимы прорывные решения. Иначе мог произойти крайний вариант развития событий – распродажа компании по частям, который, к сожалению, и осуществился в 2008–2010 гг.

По состоянию на февраль 2008 года 18,36 % акций «Вимм-Билль-Данн» принадлежало французской компании Danone. В начале ноября 2010 года стало известно, что американская компания PepsiCo договорилась с акционерами «Вимм-Билль-Данна» о покупке компании. В ходе первого этапа сделки, завершившегося 3 февраля 2011 года, PepsiCo получила 66 % акций компании за \$3,8 млрд (42,37 % акций было выкуплено у основателей и менеджмента компании, ещё 23,52 % акций – у её дочерних компаний), но уже по состоянию на 31 декабря 2011 основным собственником ОАО «Вимм-Билль-Данн» была компания Pepsi-Cola (Bermuda) Limited (располагается на Бермудских островах), которой принадлежит 98,41 % акций.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какую стратегию расширения производства использовал «Вимм-Билль-Данн» (слияния, поглощения, органический рост)?
2. Каковы основные угрозы деятельности «Вимм-Билль-Данн»?
3. Какие логистические ошибки допустил менеджмент компании «Вимм-Билль-Данн» в 2002-2004 гг.?
4. Какими могли оказаться последствия для «Вимм-Билль-Данн» в случае его покупки компанией Danone в 2003 г.?
5. Как Вы оцениваете логистические меры, предпринятые менеджментом компании в начале 2005 г.?
6. Какие резервы имел холдинг «Вимм-Билль-Данн» для развития в новых конкурентных условиях?
7. Какие меры следовало предпринять «Вимм-Билль-Данн» в 2005 году?

**Рекомендуемая литература:** 3, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 16.

## ТЕМА 2. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

**Цель занятия** – познакомить студентов с основными понятиями, организацией и функционированием малого бизнеса; создать положительный образ малого предпринимательства.

### **КЕЙС «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ»**

#### ***Введение***

Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обих народов.

Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

#### ***Начало сотрудничества с Японией***

Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фарм-бизнесе, так как по образованию она фармацевт.

Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса.

В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнёром и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало ещё два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник ещё пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент.

Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн. рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых.

Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества.

Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: *«Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят... Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2%». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2% брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака»».*

Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. *«Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объём рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Всё, что могли, – продали, но большая часть осталась».* К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари».

Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания

завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации.

В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний.

Также компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции саке и слабоалкогольных вин естественного брожения.

### ***Логистика и доходы***

Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. *«В Шереметьево в среду днём прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины»,* – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца.

Доставка товара происходит за счёт покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берёт на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар.

Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4-5 млн. рублей.

### ***Квадратные арбузы***

Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад.

Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см.

Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при раз-



грузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник.

Фермерам удастся вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. *«За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую»*, – рассказала хозяйка арбузной фермы Хироко Ямасита.

В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного.

Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды так же используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта.

Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса».

### **Заключение**

Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей.

Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли.

Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорогого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?

2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?

3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией? Проведите SWOT-анализ деятельности компании.

4. В чем Вы видите причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?

5. Как Вы думаете, почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?

6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену.

**Рекомендуемая литература:** 3, 8, 9, 10, 11, 12, 14,16, 17, 20.

### ***ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ «АЗБУКА ВКУСА»***

**Цель занятия** – сформировать у студентов навык решения практических задач с использованием экономического аппарата, развить навыки аналитического мышления.

#### **Задание:**

Торговая розничная сеть «Азбука вкуса» транспортирует в Россию квадратные арбузы из Японии (уникальный товар) с постоянными средними из-

держками, равными 10 тыс. руб., и продает товар в Москве и Санкт-Петербурге, причем перепродажа арбузов эффективно блокируется. Цена арбуза в Москве на 5 тыс. руб. больше, чем в Санкт-Петербурге.

Средняя прибыль в Москве на 25 % выше, чем в Санкт-Петербурге, и на обоих рынках «Азбука вкуса» преследует цель максимизации прибыли.

1) Определите цены, по которым товар продается на обоих рынках.

2) Предполагая, что функции спроса на товар являются линейными, определите цены, при превышении которых потребители арбузов покинут рынок в обоих регионах.

### Решение:

1. Прибыль фирмы определяется как разница между выручкой и издержками:  $TP = TR - TC$ .

Введем обозначения: показатели Москвы будут иметь обозначения с индексом 1, а показатели Санкт-Петербурга – с индексом 2. Тогда средняя прибыль фирмы на рынке Санкт-Петербурга определяется по формуле:

$$ATP_2 = \frac{P_2 Q_2 - TC_2}{Q_2} = \frac{P_2 Q_2 - 10 Q_2}{Q_2} = P_2 - 10. \text{ Средняя прибыль фирмы на рынке}$$

Москвы определяется по формуле:  $ATP_1 = \frac{P_1 Q_1 - 10 Q_1}{Q_1} =$

$$= \frac{(P_2 + 5) Q_1 - 10 Q_1}{Q_1} = P_2 - 5.$$

Поскольку по условию  $ATP_1 = 1,25 ATP_2$ , то  $P_2 - 5 = 1,25 \cdot (P_2 - 10) \Leftrightarrow P_2 - 5 = 1,25 P_2 - 12,5 \Leftrightarrow 0,25 P_2 = 7,5 \Leftrightarrow P_2 = 30$  (тыс. руб.).

Тогда  $P_1 = P_2 + 5 = 30 + 5 = 35$  (тыс. руб.).

2. Рассмотрим рынок квадратных арбузов Москвы. Поскольку речь идет об уникальном товаре, то, следовательно, «Азбука вкуса» является монополистом на данном рынке (см. рис.1).

Рассмотрим треугольники АКС и АЕМ – они подобны по трем углам.

$EM = KB = \frac{1}{2} KC$ . Следовательно, искомый коэффициент пропорцио-

нальности равен 2. Тогда  $\frac{AE}{EK} = 2 \Rightarrow AE = 2EK$ .  $EK = 35 - 10 = 25$ , тогда

$AK = 2 \cdot 25 = 50$ . Значит,  $OA = OK + AK = 10 + 50 = 60 = P_{\max 1}$ , то есть 60 тыс. руб. – максимальная цена для потребителей из Москвы.

Аналогичной будет ситуация на рынке Санкт-Петербурга, только там  $EK = 30 - 10 = 20$ . Тогда  $AK = 2 \cdot 20 = 40$ . Значит,  $OA = 40 + 10 = 50 = P_{\max 2}$ , то есть 50 тыс. руб. – максимальная цена для потребителей из Санкт-Петербурга.

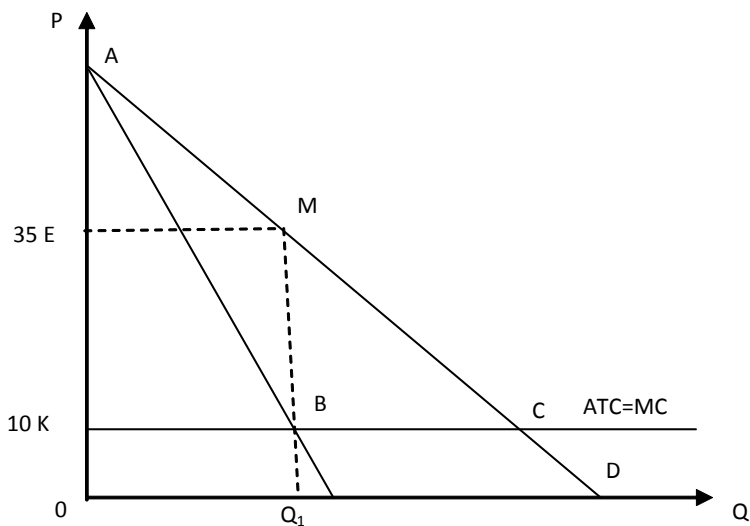


Рис. 1. Рынок квадратных арбузов Москвы

**Ответ:** цена квадратного арбуза на рынке Москвы составляет 35 тыс. руб., а на рынке Санкт-Петербурга – 30 тыс. руб. Максимальная цена, при которой потребители покинут рынок, для Москвы составляет 60 тыс. руб., а для Санкт-Петербурга – 50 тыс. руб.

**Рекомендуемая литература:** 8, 10, 11.

### ТЕМА 3.

## ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ С ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ ПАРТНЕРАМИ

**Цель занятия** – познакомить студентов с основными принципами и правилами построения взаимоотношений предпринимателя с хозяйствующими партнерами на основе договора концессии.

### *КЕЙС «БЭБИ-КЛУБ»*

#### *Введение*

«Бэби-клуб» – это 103 заведения, в основном открытых по франшизе, с оборотом 30 млн. рублей в год. Их создательница Евгения Белонощенко – самарский предприниматель. Основная миссия клуба – сделать детей счастливыми, самим получать от этого радость и помочь родителям осознать и раскрыть индивидуальность ребенка.

Каждый специалист, работающий в Бэби-клубе, – яркая личность. Именно это делает его занятия особенными и запоминающимися. Основная задача специалиста – понять индивидуальность каждого ребенка, выявить сферы, в которых он сможет добиться наилучших результатов.

#### *Зарождение идеи*

В 1999 году Евгения Белонощенко, будучи кандидатом в мастера спорта по фехтованию и выпускницей факультета маркетинга Самарской экономической академии, стала молодой мамой. Все свое время она стала посвящать развитию дочери, пытаясь водить ее в разные секции. Когда в полтора года она привела дочку в бассейн, то там только пожали плечами: *«Мы таких маленьких не берем. Возвращайтесь, как подрастете!»*. В секции по гимнастике была аналогичная ситуация.

Однако в 2000 году Евгения познакомилась с девушкой, которая рассказала ей о системе Зайцева. Николай Александрович Зайцев очень известен в кру-

гах дошкольного образования, хотя официальные лица и академики его не признают. Тем не менее, практически во всех клубах раннего развития учат по его системе. Евгения Белонощенко тут же записалась к нему на курсы и уже через три дня решила, что у нее будет свой детский клуб.

### ***Запуск проекта***

Подруга, с которой Евгения решила создавать детский клуб, уже обладала знаниями и опытом преподавания по методике Зайцева. У самой же Евгении была квартира на первом этаже – подарок родителей, которая, как они предполагали, будет сдаваться в аренду какой-нибудь компании. Для родителей Евгении, конечно, было огромным шоком узнать, что там будет какой-то детский клуб.

Подруги сложились примерно по 10 000 рублей, чтобы купить учебные пособия, игрушки и мебель. Первыми клиентами «Бэби-клуб» стали соседские дети.

Месяц клуб работал бесплатно, а в августе было объявлено, что «Бэби-клуб» становится платным. Это была идея мужа Евгении – Юрия Белонощенко. Он и сейчас играет в компании роль стратега. Было решено брать за занятие по 50 рублей. Евгения Белонощенко вспоминает: *«Мне очень страшно было произносить эти слова, и я не зря боялась: на следующее занятие практически никто не пришёл. Но каким-то образом слух о нас пошёл по Самаре, и к нам стали приезжать серьёзные ребята на серьёзных тачках с охраной. То есть мы собрали детишек обеспеченных родителей, которые верили в раннее развитие. Это понятие и сейчас вызывает противоречивые мнения, а в то время это вообще было в диковинку. К нам пришли родители, которые уже поездили по Европе, посмотрели на клубы там».*

Через три месяца после запуска проекта подруга Евгении вышла из бизнеса, и её долю пришлось вернуть.

В течение первых трех лет Евгения Белонощенко выполняла сразу несколько функций: была руководителем клуба, подбирала персонал, работала с детьми. Евгения ввела в практику собственную систему подбора и обучения персонала для работы в детском клубе.

С 2003 года началось развитие сети Бэби-клуба. К 2006 году уже работало около пяти клубов в Самаре.

Первые шесть лет работы у «Бэби-клуб» не было вообще никакой рекламы, кроме сарафанного радио, но она оказалась весьма эффективной.

### ***Появление франшизы***

В 2007 году Евгения вместе с мужем переехала в Москву, так как Юрия пригласили на работу в компанию «Тройка Диалог» на руководящую должность. Евгении пришлось передавать дела управляющему, к тому же в это время у нее родился второй ребенок. Сама сеть детских клубов активно развивалась: за 2007 год были открыты еще четыре клуба (три в Самаре и ещё один – в Тольятти).

*«Первое время я каждого нового сотрудника собеседовала лично по Skype – рассказывает Евгения, – но потом мы написали чёткие инструкции с требованиями к кандидатам, и управляющие начали набирать персонал самостоятельно».*

К 2009 году число «Бэби-клубов» достигло 23. Следить одновременно за клубами в Самаре, Москве и Тольятти стало трудно. Евгения поняла, что у каждого клуба должен быть свой хозяин. Было составлено предложение для франчайзи, и в 2009 году была продана первая франшиза в Санкт-Петербург. Затем предложения начали приходить из разных городов и от разных людей. В 2013 году в России работало уже 103 «Бэби-клуба», два из них находятся в собственности Евгении, а 101 клуб в 44 городах – это франчайзинг.

В управляющей компании сейчас работают 18 человек: шесть кураторов, которые не менее пяти лет были специалистами и сейчас контролируют по 20 клубов и обучают партнёров методам ведения занятий, три юриста и маркетологи. Встреча партнёров происходит вживую раз в год в Москве. Также ежемесячно проходят онлайн-совещания, а на внутреннем форуме общение идёт каждый день.

### ***Денежные аспекты***

Сейчас продажа франшизы – основной заработок Евгении Белонощенко. Паушальный взнос (стоимость франшизы) изначально составлял 500 000 рублей, в 2013 году – 800 000 рублей. За 2012 год было продано 35 франшиз, роялти составили примерно 700 000 рублей. Всего оборот «Бэби-клубов» составляет примерно 30 млн. рублей в год. Основные условия открытия «Бэби-клуба» по франшизе приведены в табл. 1.

Доход клубов, как правило, «съедается» арендой и расходами. Существуют разные клубы: подороже и подешевле. В Москве есть клуб на Патриарших, где абонемент стоит 9 000 рублей за стандартный месячный курс (два раза в неделю по 1,5 часа), и есть клуб в Бутово – 4 500 рублей за тот же курс.

Таблица 1. Условия франшизы «Бэби-клуба»

Характеристики	Условия
Первоначальный взнос (стоимость франшизы) в 2013 году	800 000 руб.
Ежемесячные платежи (роялти)	1 год – 12 тыс. руб. 2 год – 15 тыс. руб. 3 год и далее – 19 тыс. руб.
Скидки по выплате роялти (не суммируются)	первые полгода – 50% июнь-август каждого года – 50% январь и май каждого года – 25%
Срок договора	на 5 лет (с опцией продления – 50% от актуальной стоимости франшизы)
Общие требования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– понимание важности раннего интеллектуального развития детей;</li> <li>– открытость ко всему новому;</li> <li>– готовность учиться;</li> <li>– готовность соблюдать правила и традиции Бэби-клуба</li> </ul>
Инвестиции	Для Москвы – от 2 млн руб. (включая стоимость франшизы) Для регионов – от 1,8 млн руб. (включая стоимость франшизы)
Возврат инвестиций	от 24 месяцев

### ***Клиенты***

В доходной части клиенты «Бэби-клубов» очень разные: обеспеченные люди часто не ценят индивидуальный подход, а многие люди из семей со средним уровнем дохода отдают большую его часть на то, чтобы помочь своим детям, дать им шанс на будущее.

Когда «Бэби-клубы» только начинали работу, самыми маленькими учащимися были трёхлетние дети, сейчас возраст детей снизился до восьми месяцев и даже до шести месяцев. Всех детей делят на три возрастные группы. Родители могут подходить в любое время, на любой срок: есть часовые занятия, есть детский сад на четыре часа.



Очень часто в «Бэби-клуб» приходят родители с детьми, которых выгнали из других клубов из-за гиперактивности детей, которых все боятся, но преподаватели «Бэби-клубов» знают, как надо общаться с ними. *«Мы не боимся таких детей. Это, наверное, самые наши благодарные родители и самые талантливые ученики, от которых до этого все отказались»* – говорит Евгения Белонощенко.

### **Заключение**

В будущем «Бэби-клуб» планирует выйти на международный уровень, заняться обучением детей русских диаспор в других странах. Другая перспектива – распространиться по России и открыть более тысячи клубов. На 2020 год в планах «Бэби-клуба» развить сеть свыше 500 клубов. Есть также планы открыть частные начальные школы.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое франшиза и каковы особенности организации бизнеса на условиях франчайзинга? Каким договором регулируются отношения франчайзинга в России?

2. Каковы причины развития «Бэби-клуба» по франчайзингу? Возможен ли был другой вариант развития данной компании?

3. Какой тип франчайзинга (товарный, производственный или деловой) использует «Бэби-клуб»?

4. Посмотрите на табл. 2, приведенную ниже, в которой представлены сведения о стоимости франшизы в 2012 году ряда компаний. Какие факторы, по Вашему мнению, определяют стоимость франшизы?

Таблица 2. Стоимость франшизы компаний в 2012 году  
(по данным Российской ассоциации франчайзинга)

Компания	Сфера деятельности	Стоимость франшизы, руб.	Первоначальные инвестиции, долл. США	Количество действующих франшизных точек
ТОНУС-КЛУБ	Сеть спортивных клубов только для женщин	470 000	77 000	130
«КОФЕ СЭТ»	Сеть кофеен	900 000	200 000	10
Супермаркет «Перекрёсток»	Розничная торговля продуктами питания	1 500 000	900 000	10

Компания	Сфера деятельности	Стоимость франшизы, руб.	Первоначальные инвестиции, долл. США	Количество действующих франшизных точек
Сеть кафе-мороженоых «Баскин Роббинс»	Предприятия питания	520 000	50 000	120
Крошка Ру	Развивающие занятия для детей от 1 года до 7 лет. Организация и проведение детских праздников	От 515 000	40 000	7
Магазин «Копейка»	Розничная торговля, магазин шаговой доступности	295 000	50 000	30
Кофейня «Шоколадница»	Сеть кофеен	2 400 000	150 000	30
Tele2	Оператор связи	100 000	13 000	-
New York Pizza	Сеть пиццерий быстрого обслуживания	500 000	200 000	8
IL Патио	Семейные рестораны итальянской кухни	1 300 000	500 000	57
Yves Rocher	Магазины косметики	2 000 000	120 000	203
Независимая лаборатория «Инвитро»	Медицинские услуги, лабораторная диагностика	300 000	80 000	155

5. На основе данных табл. 1 и табл. 2 сделайте вывод о том, насколько привлекательна франшиза «Бэби-клуба» для начинающих предпринимателей на рынке франшиз в России.

**Рекомендуемая литература:** 2, 3, 8, 9, 10, 11, 16, 18, 22.

## ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗОЛОТЫЕ ГРАНАТЫ»

**Цель занятия** – овладение практическими навыками ведения деловых переговоров и заключения контрактов.

### *Методические указания по проведению деловой игры*

1. До проведения деловой игры студенты должны самостоятельно ознакомиться с национальными особенностями ведения переговоров американскими и японскими предпринимателями и стремиться выдерживать национальный стиль переговоров во время деловой игры.

2. Студенческая группа делится на две большие команды – американскую фирму «Cosmofarm» и японскую компанию «Japan military», помимо этого из числа членов группы выбирается один студент, который будет исполнять роль директора российской компании ООО «Кавказская здравница». Всем участникам деловой игры раздаются материалы с описанием их ролей.

3. Команды разрабатывают план ведения переговоров: как они поприветствуют своих партнеров, с чего начнут переговоры, какие условия будут предлагать каждой из сторон, будут ли Вы выступать со своими предложениями первым или предоставят это право какой-то другой стороне, будут ли сообщать другим участникам переговоров, зачем им понадобились золотые гранаты и т.д.

4. Каждая команда выбирает троих участников переговоров, которые будут представлять ее на трехсторонней встрече в России, один из них – это директор фирмы (компании), два других – его помощники (им можно придумать отдельные должности). Остальные сотрудники фирмы (участники каждой из команд) могут присутствовать на переговорах, но не могут в них участвовать!!! Все, что им разрешается, – это писать записки своему директору и его помощникам, ведущим переговоры.

5. Всем участникам переговоров необходимо придумать себе имена. Важно, чтобы участники переговоров с другой стороны их запомнили – таковы правила этикета.

6. Каждая команда готовит свой проект договора, который она будет обсуждать на трехсторонней встрече (не более одного тетрадного листа). Другой встречи с ООО «Кавказская здравница» ни у одной из команд уже не будет!

7. Итогом проведения деловой игры должно стать подписание трехстороннего (или двухстороннего) договора контрагентами на поставку золотых гранатов.

## **Роль 1. Американская фармацевтическая компания «Cosmofarm»**

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Cosmofarm», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у вас работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже разработать целый ряд препаратов и вакцин.

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат Фарм-кубик для лечения болезни Икс. Препарат был назван так Вашей фирмой за специфическую форму его молекул – в виде кубиков. Болезнь Икс приводит к смерти новорожденного в течение двух недель после родов. Своевременное (в течение 24 часов после родов) введение препарата Фарм-кубик обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Икс. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату Фарм-кубик.

### **Проблема**

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава США. В стране началась эпидемия болезни Икс. Первые 300 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 10 тысяч человек. Болезнь по пока невыясненным причинам продолжает распространяться и может охватить все страны мира. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Фарм-кубик за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Фарм-кубик изготавливается из сока так называемого «золотого граната». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге России (Кавказе), где эти гранаты собирают. Других рощ с «золотым гранатом» в мире не существует. Урожай гранатов этого года уже собран. Все 200 кг гранатов находятся на складе фирмы, владеющей рощей – ООО «Кавказская здравница». Этого количества достаточно для вакцинации всех беременных и ликвидации эпидемии.

ООО «Кавказская здравница» – очень маленькая фирма, расположенная на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, достав-

шийся ее директору по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами семьи директора этой фирмы. Но его желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Кавказская здравница» в России. Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии гранатов.... японской компании «Japan military»!

Руководство ООО «Кавказская здравница» готово продать гранаты только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн долларов.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн долларов. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн) и лично у сотрудников (1 млн). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав США не сможет «выбить» бюджетные деньги из Федеральной резервной системы раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Американские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план...

ООО «Кавказская здравница» приглашает Вас на совместные переговоры с японской компанией «Japan military» в Россию!

Вы знаете, что «Japan military» – один из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то этот институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки, институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ. В последние годы дела в этом институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны Японии. Зачем «Japan military» понадобилась партия золотых гранатов, Вам неизвестно. Видимо, это какой-то секретный проект, затеянный Министерством обороны Японии.

Если Вы сумеете купить гранаты, изготовить препарат Фарм-кубик и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (100 млн долларов). Кроме того, круп-

нейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

**Задача:** достичь соглашения о покупке золотых гранатов на устраивающих Вас условиях и заключить письменный договор с ООО «Кавказская здравница».

## ***Роль 2. Японский научно-исследовательский институт «Japan military»***

Вы работаете в одном из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то ваш институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки Ваш институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ.

В последние годы дела в вашем институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны. Однако, несмотря на финансовые сложности, вам удалось разработать уникальный реактив Япон-рубик, способный нейтрализовать радиоактивные вещества, делая их неопасными для жизни людей. Аналогов вашему изобретению в мире больше нет.

### **Проблема**

Вчера вечером вам позвонили из Министерства обороны Японии с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе префектуры Фукусима. Там находится крупнейший в стране могильник радиоактивных веществ.

После мощнейшего землетрясения в Японии, могильник, рассчитанный на срок хранения радиоактивных отходов в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые реакции, которые неминуемо приведут к выбросу в атмосферу радиоактивных веществ уже через 2 недели. Погибнут не только все жители Фукусимы, возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 10 млн человек, в том числе островов Курильской гряды, а также Дальневосточного региона России. Эвакуировать всех жителей невозможно. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Япон-рубик, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать радиоактивные вещества. Этот реактив разработан в вашем НИИ «Japan military» и назван так за специфическую форму его молекул – в виде ромбиков.

Опытные партии реактива успешно прошли испытания в текущем году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Яран-рубик стабилен только в течение 2 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости, не пострадав при землетрясении. Оказалось, что оператор может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Яран-рубик изготавливается из ядрышек так называемого «золотого граната». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на Кавказе России, где эти гранаты собирают. Других рощ с золотым гранатом в мире не существует. Урожай гранатов этого года уже собран. Все 200 кг гранатов уже находятся на складе фирмы ООО «Кавказская здравница», владеющей данной рощей. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Яран-рубик.

ООО «Кавказская здравница» – очень маленькая фирма, расположенная на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, доставшийся ее директору по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами семьи директора этой фирмы. Но его желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Кавказская здравница». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии гранатов... американской компании «Cosmofarm»!

Руководство ООО «Кавказская здравница» готово продать гранаты только оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. долларов.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. долларов. Это все, что есть на счету вашего научно-исследовательского института. Минобороны Японии не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Парламенте, а на это нужно порядка двух недель, к тому же после мощнейшего землетрясения свободных средств в бюджете страны просто нет; японские банки требуют предоставить подробный бизнес-план, который они рассмотрят в течение месяца, а к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника радиоактивных веществ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только профинансировать Вашу встречу (проезд и проживание) с ООО «Кавказская здравница» в России, но тут выяснилось,

что на этих же переговорах будет и президент американской фармацевтической компании «Cosmofarm»!

Вы знаете, что «Cosmofarm» – новая фармацевтическая фирма, возникшая несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у них работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже разработать целый ряд препаратов и вакцин, хорошо известных, в том числе и в Японии. Зачем «Cosmofarm» понадобилась вся партия золотых гранатов, Вам неизвестно. Видимо, это какой-то секретный проект, затеянный американцами.

Если Вам удастся купить золотые гранаты, изготовить реактив Япан-рубик и ликвидировать приближающуюся катастрофу в префектуре Фукусима, то Ваш институт станет головным в системе Министерства обороны. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы, возрождение былой репутации и уважение общественности.

**Задача:** Достичь соглашения о покупке золотых гранатов на устраивающих Вас условиях и заключить письменный договор с ООО «Кавказская здравница».

### ***Роль 3. ООО «Кавказская здравница»***

Ваша фирма расположена на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, доставшийся Вам по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами Вашей семьи. Но Ваше желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

До последнего времени чудесные свойства золотых гранатов не были изучены. Но вот несколько зарубежных организаций (американская фармацевтическая компания «Cosmofarm» и японский научно-исследовательский институт «Japan military») проявили интерес к Вашим гранатам. Они уже закупали у вас несколько килограммов этих гранатов для проведения научных опытов в прошлом году. Результаты их исследований Вам неизвестны. Но, судя по тому, что обе эти организации пожелали в этом году приобрести у Вас сразу всю партию золотых гранатов, Вы заключаете, что эти гранаты и впрямь обладают чудесными свойствами. Поэтому в процессе телефонных переговоров Вы выставили свои жесткие условия зарубежным партнерам: Ваше ООО «Кавказская здравница» готово продать



гранаты только все оптом (200 кг – урожай этого года), начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. долларов. Конечно, Вы заинтересованы продать гранаты как можно дороже, именно поэтому и пригласили в Россию руководителей этих двух зарубежных организаций, чтобы сыграть на их интересах и попытаться получить побольше денег.

О своих партнерах по переговорам Вам известно весьма немногое. «Cosmofarm» – новая фармацевтическая фирма, возникшая несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у них работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже разработать целый ряд препаратов и вакцин, хорошо известных, в том числе и в России.

«Japan military» – один из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то этот институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки, институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ. В последние годы дела в этом институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны Японии.

**Проблема:** помните, что золотые гранаты – продукт скоропортящийся, поэтому он не может долго лежать на складе! Вы должны продать его во время этой трехсторонней встречи, иначе останетесь и без денег, и без товара!

**Задача:** заключить письменный договор на продажу золотых гранатов на устраивающих Вас условиях.

**Рекомендуемая литература:** 10, 11, 14.

## ТЕМА 4. КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Цель занятия** – познакомить студентов с понятием «культура предпринимательства» на примере деятельности конкретной компании, привить студентам навыки культурного ведения бизнеса.

### КЕЙС «КОМПАНИЯ „ГАЗПРОМ”»

#### *Введение*

Конфликт между «Газпромом» и независимыми от него производителями газа, то затухает, то разгорается вновь. Эта проблема постоянно обсуждается в Правительстве, в Думе, по этому поводу регулярно проводятся собрания Совета директоров «Газпрома».

Независимые компании требуют равного с монополией доступа к газовой трубе, а «Газпром» хочет определять правила сам. И хотя добыча газа из года в год растет, независимые компании считают, что этот рост мог бы быть еще более существенным и говорят об упущенных возможностях для экономики России.

#### *ОАО «Газпром» и нефтяная отрасль России*

Российская газовая отрасль необычна. Она не соответствует ни одной из распространенных в мире моделей. В большинстве развитых стран газ отдан на откуп частному капиталу, там большая часть газодобычи приходится на мелкие и средние компании. В большинстве же развивающихся стран и в некоторых развитых газодобыча либо полностью сконцентрирована в руках госмонополии, либо отдана в концессию крупным иностранным компаниям. В России тоже есть государственная доминанта – «Газпром». Однако «Газпром» является монополистом по линии транспортировки газа.

Нефть не обязательно транспортировать по трубопроводу, можно, например, перевезти ее по железной дороге в цистернах. Доставить же газ конечным потребителям в обход системы магистральных трубопроводов, которыми вла-

деет «Газпром», невозможно (по крайней мере, до тех пор, пока мы не перейдем на потребление сжиженного газа).

И все же монополия «Газпрома» неполная. Ведь компания занимается еще и добычей газа. Однако около 30 % распределенных газовых запасов и 13 % извлекаемого топлива сосредоточены в руках частных компаний, так называемых независимых производителей.

«Независимые» представлены двумя основными группами компаний (см. табл. 3). К первой группе относятся средние и мелкие частные газовые компании, среди которых ведущую роль играют «Итера», «Нортгаз» и «НоваТЭК». Вторая группа состоит из нефтедобывающих компаний, для которых газодобыча является вспомогательным бизнесом, поскольку вместе с добываемой ими нефтью попутно из недр извлекается газ. Нефтяники вынуждены заниматься его продажей, в противном случае его просто сжигают.

Таблица 3. Добыча природного газа в России

<b>Компания</b>	<b>Доля в общероссийской добыче (%)</b>
«Газпром»	86,77
<b>Независимые газодобывающие компании</b>	<b>5,87</b>
«НоваТЭК»	2,24
«Итера»	2,19
«Нортгаз»	0,64
Прочие	0,8
<b>Нефтяные компании</b>	<b>7,36</b>
«Сургутнефтегаз»	2,23
«Роснефть»	1,13
ЮКОС	0,91
ТНК-ВР	0,8
Прочие	2,29

Взаимной любви у «Газпрома» и «независимых» не получилось – последние годы прошли в столкновениях и конфликтах. При этом государство оказалось не в состоянии эффективно контролировать ситуацию, под своим наблюдением оно оставило лишь определение тарифных ставок на транспортировку газа, а в остальном фактически самоустранилось от регулирования взаимоотношений монополиста и его мелких конкурентов.

### ***Независимые производители газа***

Судя по словам независимых производителей, газовый гигант использует чуть ли не любую возможность для притеснения «маленьких» компаний.

В подтверждение своих слов они проводят развернутый перечень «обид». Приведем этот список с комментариями «Газпрома».

**1. Подключение к сети.** По словам «независимых», их проблемы начинаются уже с экспертизы проектов ввода новых месторождений и их подключения к газотранспортной системе (ГТС), которую проводит сам «Газпром».

На его предвзятость сетуют «Итера», которая безуспешно пытается подключить к ГТС одно из крупнейших своих месторождений – Береговое. По информации «Итеры», после выполнения ею всех предписаний «Газпрома» он выдвигает новые и новые условия, в результате чего Береговое до сих пор так и не дало ни кубометра газа. В «Газпроме» отвечают, что в ущерб своим проектам не намерены давать место в трубе «независимым», а о подключении к ГТС «независимым» нужно думать до освоения месторождения, а не после.

Президент «Нортгаза» считает, что газовый монополист по личному усмотрению определяет места врезки в ГТС, которые иногда оказываются удаленными от места добычи на сотни километров. В результате «независимым» приходится за свой счет строить подводящие газопроводы, которые становятся частью ГТС, а затраты на обустройство месторождений возрастают в 2-3 раза. В «Газпроме» на это отвечают: «А как иначе? 70 % активов нашей компании – это труба. Почему структура инвестиций «независимых» должна быть иной?»

**2. Лимиты на транспортировку.** Постановление Правительства №334 предписывает «Газпрому» предоставлять «независимым» доступ к ГТС только при наличии в системе свободных мощностей. Ну а загруженность ГТС «Газпром» определяет сам – для других участников рынка эта информация закрыта. В результате «независимые» жалуются, что их газ транспортируется по остаточному принципу, а отказ или сокращение установленных договорами лимитов становится для них привычным явлением.

**3. Тарифы.** Известно, что расценки на транспортировку и хранение газа устанавливаются государством по обоснованиям «Газпрома». Третьи стороны в этих обсуждениях не участвуют. В результате «независимые» сетуют на быстрый рост тарифов, а в «Газпроме» заявляют, что эти тарифы нерыночные и компания по транспортным услугам из года в год несет убытки.

**4. Выбор маршрутов.** Разветвленность газотранспортной магистрали в России позволяет передавать газ одному и тому же потребителю по путям разной длины. Значит, и стоимость доставки газа из одной точки в другую может отличаться в разы. «Независимые» говорят, что самый короткий маршрут, затребо-

ванные компаниями для поставок, обычно загружен, в «Газпроме» предлагают транспортировать газ по длинному маршруту или не транспортировать вообще.

**5. Доступ к платежеспособным потребителям.** Все как один «независимые» добытчики газа жалуются на то, что «Газпром», обладая эксклюзивным правом на экспорт газа, не позволяет им продавать свою продукцию на рынках дальнего зарубежья, где и цены выше и спрос на газ постоянно растет. «Газпром» отвечает на эти выпады так: «Основную часть газа «независимые» реализуют близ мест добычи – в Западной Сибири и на Урале, где из-за малых транспортных расходов рентабельность продаж наивысшая. Отдаленные от газовых скважин регионы «Газпром» обеспечивает в одиночку».

### *Стоит ли овчинка выделки?*

Доля частных компаний в общероссийской добыче невелика, но потенциал развития значителен.

Так, по прогнозам американцев, к 2025 году добыча газа в нашей стране увеличится как минимум в полтора раза. При этом «Газпрому» придется думать не о наращивании, а о поддержании добычи, ведь основные месторождения газового гиганта вошли в стадию падающей добычи.

И в том, что часть месторождений должны развиваться именно «независимыми», нет никаких сомнений. Ведь «Газпром» пока добывает газ с небольших глубин, где газ вполне чистый. «Независимые» же получили в основном месторождения, залегающие на гораздо больших глубинах, где газ хуже по составу и требует дополнительной переработки. Качество запасов заставило «независимых» овладеть технологиями разработки этих месторождений, которые в будущем могут стать основными источниками сырья. Разработки этих залежей «Газпром» до последнего времени старательно избегал: себестоимость добычи такого газа в полтора раза выше традиционного (см. рис. 2 и табл. 4).

Важно и то, что «независимые» в состоянии эффективно помочь справиться с важнейшей для отрасли проблемой – привлечением колоссальных по объемам инвестиций и, в конце концов, вводом в строй новых месторождений. «Независимые» за пять лет запустили пять месторождений с трудноизвлекаемыми ресурсами, причем сами они постоянно заявляют, что если бы не отношения с «Газпромом», то они способны увеличить добычу газа в разы. «Газпром» же за весь постсоветский период ввел в строй только одно уникальное месторождение (Заполярье), а все остальные средства направляет на покупку нефтяных активов.

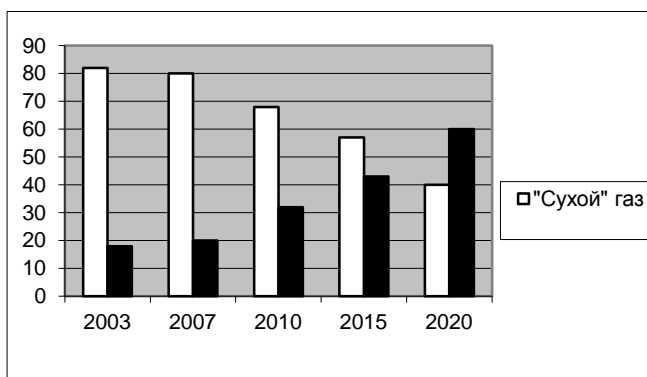


Рис. 2. Структура добычи природного газа в России (прогноз)

Таблица 4. Сравнительные показатели газодобывающих компаний

<i>Компания</i>	Доля «жирного» газа в добыче (%)	Размер месторождений (млрд кубометров)	Выручка на одного сотрудника (тыс. долл. в год)	Добыча газа на одного сотрудника (млн кубометров)
«Газпром»	15	4626	77	1,6
«НоваТЭК»	70	474	133	4,9
«Итера»	73	128	627	17,3
«Нортгаз»	100	316	557	13,7

### ***К вопросу о реформировании***

Сильно монополизированная газовая отрасль России всегда вызывала у чиновников желание заняться ее реформированием. Однако с чего начать – вопрос достаточно сложный.

В начале 90-х годов предлагалось «Газпром» расчленить, выделить ГТС в отдельную компанию и обеспечить таким образом полноценный равный доступ к трубе. Сейчас вопрос о расчленении «Газпрома» снят с повестки дня. И «независимые» компании выдвигают новые пожелания – уравнивать права всех газовых игроков, лишив «Газпром» доминирующего положения в газовой отрасли.

### ***Заключение***

Государству необходимо принимать решение как можно быстрее – конфликт интересов между «Газпромом» и «независимыми» стал серьезным пре-

пятствием для развития газовой отрасли России. Прямые потери несут и независимые производители газа в виде нереализованных проектов и недополученной прибыли, и «Газпром» в виде отвлечения сил и средств от освоения новых месторождений.

Защищать монополию не принято – это не рыночно, но когда приходится делать выбор между монополией и рынком, то приходится тщательно взвешивать все аргументы.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Что включает в себя понятие «культура предпринимательства»?
2. Можно ли считать, что «Газпром» как крупная монополия компания нарушает культуру ведения бизнеса по отношению к независимым компаниям?
3. Как соотносятся понятия «законность» и «этичность» в бизнесе? Являются ли действия «Газпрома» нарушением антимонопольного законодательства Российской Федерации?
4. Насколько, на Ваш взгляд, обоснованы претензии независимых компаний к «Газпрому»?
5. Почему государство отказалось от идеи расчленить «Газпром»? Какие последствия это имело бы для экономики России?
6. Какие меры, на Ваш взгляд, следовало бы принять государству в сложившихся условиях для урегулирования вопроса взаимодействия «Газпрома» и независимых компаний?

**Рекомендуемая литература:** 7, 10, 11, 16.

## ТЕМА 5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РИСК

**Цель занятия** – сформировать у студентов навыки качественного и количественного анализа предпринимательского риска, умения выявлять факторы предпринимательского риска и разрабатывать меры по его минимизации.

### **КЕЙС «КОМПАНИЯ „PUMA”»**

#### ***Введение***

Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах.

Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с экс-главой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития компании.

В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статей, озаглавленной «Оскорбительная выходка „Puma»». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.



### **Компания «Puma»**

«Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши.

Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebrüder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата – Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и сшивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви. Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик.

Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в Лос-Анджелесе немцем Артуром Йонатом, обутом в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler.

Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противостояние между компаниями проявляется и в наши дни.

Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха.

Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других.

Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта.

В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди, предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедров, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика.

### ***Объединенные Арабские Эмираты***

Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году.

Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров.

Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби.

Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы

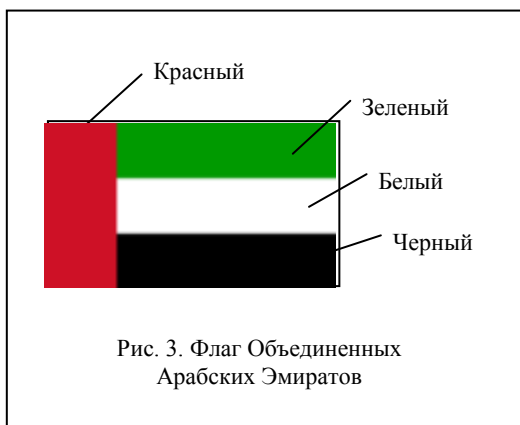


Рис. 3. Флаг Объединенных Арабских Эмиратов

*построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов. Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью.*

ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически про-

цветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке.

Флаг ОАЭ (см. рис. 3) был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие.

Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства.

Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами-суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа.

ОАЭ – мусульманская страна, живущая по законам шариата.

### ***Инцидент с кроссовками***

Осенью 2011 года Puma запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране (см. рис. 4).



Рис. 4. Обувь «Puma» цветов флага ОАЭ

Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов.

В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка „Puma“», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта.

Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары.

Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного

населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась.

В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и преднамеренные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ.

По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: *«Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь»*. Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. *«Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно»*.

Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. *«Крупные бренды должны понимать, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными»*.

Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в пан-арабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

### ***Заключение***

Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Рута», проведите их качественный анализ, оцените степень риска для компании в целом.
2. Сделайте прогноз развития ситуации по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному. К какому варианту развития событий склоняетесь Вы?
3. Разработайте график мероприятий по управлению выявленными рисками от инцидента.
4. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайна компании «Рута»?
5. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт)?

**Рекомендуемая литература:** 6, 10, 11, 15, 16, 19, 21, 23.

### **ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ «ОАО „АВИАКОР”»**

**Цель занятия** – сформировать у студентов навык решения практических задач с использованием финансового аппарата, развить навыки аналитического мышления.

#### **Задание**

ОАО «Авиакор – авиационный завод» – одно из крупнейших российских авиастроительных предприятий. Основная сфера деятельности завода – строительство, ремонт, обслуживание и поставка запчастей для пассажирских самолетов Ту-154М и Ан-140.

На протяжении последних нескольких лет дела на ОАО «Авиакор» идут не самым лучшим образом: предприятие имеет огромную кредиторскую задолженность и не покрывает свои долги прибылью. Основные сведения о финансовых результатах деятельности ОАО «Авиакор» за 2010 и 2011 годы представлены в бухгалтерском балансе (см. табл. 5) и отчете о прибылях и убытках (см. табл. 6).

Таблица 5. Бухгалтерский баланс

<b>АКТИВ</b>	<b>На 31.12.2010</b>	<b>На 31.12.2011</b>
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Нематериальные активы		
Результаты исследований и разработок	296	343
Основные средства	1 535 164	1 484 961

Доходные вложения в материальные ценности		
Финансовые вложения	40	40 040
Отложенные налоговые активы	41 844	108 052
Прочие внеоборотные активы	35 175	26 018
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1 612 519</b>	<b>1 659 414</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	1 552 354	2 544 321
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 646	114 354
Дебиторская задолженность	2 407 163	1 888 672
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		710 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	9 411	67 294
Прочие оборотные активы	248 725	235 282
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>4 221 299</b>	<b>5 559 923</b>
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>5 833 818</b>	<b>7 219 337</b>
<b>ПАССИВ</b>	На 31.12.2010	На 31.12.2011
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 005 418	1 005 418
Собственные акции, выкупленные у акционеров		
Переоценка внеоборотных активов	1 434 125	1 467 299
Добавочный капитал (без переоценки)		
Резервный капитал		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-1 627 737	-2 046 333
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>811 806</b>	<b>426 384</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1 817 135	176 445
Отложенные налоговые обязательства		
Оценочные обязательства		
Прочие обязательства		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1 817 135</b>	<b>176 445</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	1 076 676	1 221 498
Кредиторская задолженность	2 099 948	5 339 210
Доходы будущих периодов	6 215	5 814
Оценочные обязательства		29 645

Прочие обязательства	22 038	20 341
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>3 204 877</b>	<b>6 616 508</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>5 833 818</b>	<b>7 219 337</b>

Таблица 6. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	2010 г.	2011 г.
Выручка	661 658	715 167
Себестоимость продаж	-597 912	-672 846
Валовая прибыль (убыток)	63 746	42 321
Коммерческие расходы	-2 071	-3 943
Управленческие расходы	-393 848	-490 231
Прибыль (убыток) от продаж	-332 173	-451 853
Доходы от участия в других организациях		9
Проценты к получению	1	8 905
Проценты к уплате	-80 679	-37 254
Прочие доходы	608 911	2 671 869
Прочие расходы	-560 831	-2 672 536
Прибыль (убыток) до налогообложения	-364 771	-480 860
Текущий налог на прибыль		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов	24 221	66 208
Прочее	-4 766	-12 415
Чистая прибыль (убыток)	-345 316	-427 067
<b>СПРАВОЧНО:</b>		
Объем выручки от производства самолетов, тыс. руб.	255 199	468 000
Объем выручки от капитального ремонта самолетов, тыс. руб.	209 162	82 627
Объем выручки от оказания услуг авиационного характера, тыс. руб.	151 295	107 606
Объем выручки от продажи и оказания прочих услуг авиационного характера, тыс. руб.	46 002	56 934
Базовая прибыль (убыток) на акцию		
Первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств	4 174 327	4 179 884
Сумма начисленной амортизации по основным средствам	2 689 366	2 711 445



1. На основе данных табл. 5 и 6 определите степень финансового риска ОАО «Авиагор» по показателям финансовой устойчивости и ликвидности за 2010 и 2011 год (см. табл. 7 и табл. 8).

Таблица 7. Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Расчет	Нормативное значение
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Валюта (общий итог) баланса	Не менее 0,5
Коэффициент финансовой зависимости	Валюта баланса / Собственный капитал	Менее 0,7
Коэффициент капитализации (коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств)	Долгосрочные обязательства / (Собственный капитал + Долгосрочные обязательства)	Менее 0,5
Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Собственный капитал	Больше 0,2
Коэффициент финансовой устойчивости	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта (итог) баланса	Больше 0,9; критическое значение меньше 0,75
Коэффициент финансирования	Собственный капитал / Заемный капитал	Больше 1
Коэффициент финансового риска	Заемный капитал / Собственный капитал	Меньше 0,5; критическое значение больше 1
Норма чистой прибыли	Чистая прибыль / Выручка*100%	Больше 0

Таблица 8. Показатели ликвидности

Показатель	Расчет	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	(Оборотные активы – Дебиторская задолженность) / (Краткосрочные обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	1,5 – 2,5 При <1 высокий финансовый риск При >3 – нерациональная структура капитала
Коэффициент быстрой	(Краткосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения +	Не менее 1

Показатель	Расчет	Нормативное значение
(промежуточной) ликвидности	Денежные средства) / (Краткосрочные обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / (Краткосрочные обязательства – Доходы будущих периодов – Оценочные обязательства)	Не менее 0,2

2. На основе данных табл. 1 и 2 определите вероятность банкротства предприятия по формуле Э. Альтмана, методике Спрингейта, методике Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова в 2010 и 2011 году.

### РЕШЕНИЕ:

Расчет показателей финансовой устойчивости для ОАО «Авиакор» представлен в табл. 9.

Таблица 9. Показатели финансовой устойчивости ОАО «Авиакор»

Показатель	2010 г.	2011 г.
Коэффициент автономии	$811806 \div 5833818 = 0,14$	$426384 \div 7219337 = 0,06$
Коэффициент финансовой зависимости	$5833818 \div 811806 = 7,12$	$7219337 \div 426384 = 16,93$
Коэффициент капитализации	$\frac{1817135}{1817135 + 811806} = 0,69$	$\frac{176445}{176445 + 426384} = 0,29$
Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала	$\frac{811806 - 1612519}{811806} = -0,99$	$\frac{426384 - 1659414}{426384} = -2,89$
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{811806 + 1817135}{5833818} = 0,45$	$\frac{426384 + 176445}{7219337} = 0,08$
Коэффициент финансирования	$\frac{811806}{1817135 + 3204877} = 0,16$	$\frac{426384}{176445 + 6616508} = 0,06$
Коэффициент финансового риска	$\frac{1817135 + 3204877}{811806} = 6,19$	$\frac{176445 + 6616508}{426384} = 15,93$
Норма чистой прибыли	$\frac{-345316}{661658} \times 100\% = -52\%$	$\frac{-427067}{715167} \times 100\% = -60\%$

Таким образом, расчет показателей финансовой устойчивости ОАО «Авиакор» свидетельствует о крайне высокой степени финансового риска в деятельности предприятия. Снижение коэффициента автономии на фоне роста коэффициентов финансовой зависимости и финансового риска в 2010-2011 гг., по которым предприятие превышает не только нормативные, но и критические значения, говорит о возможности крайне негативной формы развития предприятия – возможности его банкротства. Единственный показатель, по которому в 2011 г. наметилась положительная тенденция по сравнению с 2010 г. – коэффициент капитализации, который на фоне существенного снижения долгосрочных обязательств ОАО «Авиакор» оказался в пределах допустимой нормы. Однако существенное снижение коэффициентов финансовой устойчивости и финансирования в данный период указывает на то, что у предприятия многократно выросла краткосрочная задолженность на фоне сокращения собственного капитала, что не позволяет говорить о каких-либо положительных тенденциях его развития.

Расчет показателей ликвидности для ОАО «Авиакор» представлен в табл. 10.

Таблица 10. Показатели ликвидности ОАО «Авиакор»

Показатель	2010 г.	2011 г.
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{4221299 - 2407163}{3204877 - 6215 - 0} = 0,57$	$\frac{5559923 - 1888672}{6616508 - 5814 - 29645} = 0,56$
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	$\frac{2407163 + 0 + 9411}{3204877 - 6215 - 0} = 0,76$	$\frac{1888672 + 710000 + 67294}{6616508 - 5814 - 29645} = 0,41$
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{9411 + 0}{3204877 - 6215 - 0} = 0,003$	$\frac{67294 + 710000}{6616508 - 5814 - 29645} = 0,12$

Расчет показателей ликвидности позволяет сделать вывод о том, что у ОАО «Авиакор» крайне низкая платежеспособность и практически отсутствует возможность погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений, что также указывает на вероятность банкротства предприятия.

Однако в мировой и российской практике для определения вероятности банкротства используют специальные методики. Воспользуемся некоторыми из них для определения перспектив ОАО «Авиакор».

**Индекс Альтмана** для акционерных обществ открытого типа имеет следующий вид:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3 K_3 + 0,6K_4 + K_5,$$

где  $K_1$  = Оборотные активы / Итог актива;

$K_2$  = Нераспределенная прибыль / Итог актива;

$K_3$  = Прибыль до налогообложения / Итог актива;

$K_4$  = Собственный капитал / Привлеченный капитал (это модифицированный показатель, т.к. в оригинальной формуле Альтмана используется соотношение рыночной стоимости акций и активов компании, которое не рассчитывается в России);

$K_5$  = Выручка от реализации / Итог актива.

Если показатель  $Z$  менее 1,81, то вероятность банкротства очень высокая; для  $Z$  от 1,81 до 2,7 – вероятность банкротства просто высокая; если  $Z$  от 2,7 до 2,99, то говорят о невысокой вероятности банкротства; а если  $Z$  более 2,99, то вероятность банкротства очень низкая. В табл. 11 приведены значения расчетных коэффициентов для индекса Э. Альтмана по отчетности ОАО «Авиакор».

Таблица 11. Расчетные коэффициенты для модели Э. Альтмана

Год	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$
2010	$\frac{4221299}{5833818} = 0,724$	$\frac{-1627737}{5833818} = -0,279$	$\frac{-364771}{5833818} = -0,063$	$\frac{811806}{1817135 + 3204877} = 0,162$	$\frac{661658}{5833818} = 0,113$
2011	$\frac{5559923}{7219337} = 0,770$	$\frac{-2046333}{7219337} = -0,283$	$\frac{-480860}{7219337} = -0,067$	$\frac{426384}{176445 + 6616508} = 0,063$	$\frac{715167}{7219337} = 0,099$

Таким образом, имеем:

$$Z_{2010} = 1,2 \cdot 0,724 + 1,4 \cdot (-0,279) + 3,3 \cdot (-0,063) + 0,6 \cdot 0,162 + 0,113 = 0,4805;$$

$$Z_{2011} = 1,2 \cdot 0,770 + 1,4 \cdot (-0,283) + 3,3 \cdot (-0,067) + 0,6 \cdot 0,063 + 0,099 = 0,4435.$$

Так как  $Z_{2010} < 1,81$  и  $Z_{2011} < 1,81$ , следовательно, ОАО «Авиакор» имел очень высокую вероятность банкротства как в 2010 г., так и в 2011 г., и, учитывая динамику  $Z$ -показателя, эта вероятность в 2011 году возросла.

**Модель платежеспособности Спрингейта** имеет вид:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4,$$

где  $X_1$  = Оборотные средства/Валюта баланса;

$X_2$  = Прибыль до налогообложения/Валюта баланса;

$X_3$  = Прибыль до налогообложения/Краткосрочные обязательства;

$X_4$  = Выручка/Валюта баланса.

При  $Z < 0,862$  компания является потенциальным банкротом.

В табл. 12 приведены значения расчетных коэффициентов для индекса Спрингейта по отчетности ОАО «Авиакор».

Таблица 12. Расчетные коэффициенты для модели Спрингейта

Год	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
2010	$\frac{4221299}{5833818} = 0,724$	$\frac{-364771}{5833818} = -0,063$	$\frac{-364771}{3204877} = -0,114$	$\frac{661658}{5833818} = 0,113$
2011	$\frac{5559923}{7219337} = 0,770$	$\frac{-480860}{7219337} = -0,067$	$\frac{-480860}{6616508} = -0,073$	$\frac{715167}{7219337} = 0,099$

Таким образом, имеем:

$$Z_{2010} = 1,03 \cdot 0,724 + 3,07 \cdot (-0,063) + 0,66 \cdot (-0,114) + 0,4 \cdot 0,113 = 0,5223;$$

$$Z_{2011} = 1,03 \cdot 0,770 + 3,07 \cdot (-0,067) + 0,66 \cdot (-0,073) + 0,4 \cdot 0,099 = 0,5788.$$

Так как  $Z_{2010} < 0,862$  и  $Z_{2011} < 0,862$ , то ОАО «Авиакор» можно считать потенциальным банкротом.

Российские экономисты **Р. С. Сайфулин** и **Г. Г. Кадыков** рассчитали **комплексный показатель предсказания финансового кризиса компании**, который имеет вид:

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5,$$

где  $K_1$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (равен (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы);

$K_2$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_3$  – коэффициент оборачиваемости активов (равен Выручка / Актив баланса);

$K_4$  – коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

$K_5$  – рентабельность собственного капитала (равен Чистая прибыль / Собственный капитал).

При соответствии данных показателей их минимальным нормативным уровням значение  $R=1$ . Если значение  $R<1$ , то финансовое состояние организации – неудовлетворительное, если  $R>1$  – достаточно удовлетворительное.

В табл. 13 представлены значения расчетных коэффициентов для комплексного показателя Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова по отчетности ОАО «Авиакор».

Таблица 13. Расчетные коэффициенты для комплексного показателя Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова

Год	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$
2010	$\frac{811806 - 1612519}{4221299} = -0,19$	0,57	$\frac{661658}{5833818} = 0,113$	$\frac{-345316}{661658} = -0,52$	$\frac{-345316}{811806} = -0,425$
2011	$\frac{426384 - 1659414}{5559923} = -0,22$	0,56	$\frac{715167}{7219337} = 0,099$	$\frac{-427067}{715167} = -0,60$	$\frac{-427067}{426384} = -1,002$

Таким образом, имеем:

$$R_{2010} = 2 \cdot (-0,19) + 0,1 \cdot 0,57 + 0,08 \cdot 0,113 + 0,45 \cdot (-0,52) + (-0,425) = -0,9730;$$

$$R_{2011} = 2 \cdot (-0,22) + 0,1 \cdot 0,56 + 0,08 \cdot 0,099 + 0,45 \cdot (-0,60) + (-1,002) = -1,648.$$

Поскольку  $R_{2010} < 1$  и  $R_{2011} < 1$ , то финансовое состояние ОАО «Авиакор» является неудовлетворительным.

Проведенная оценка вероятности банкротства ОАО «Авиакор» по основным методикам Э. Альтмана, Спрингейта, Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова свидетельствует о крайне высокой вероятности банкротства данного предприятия. Таким образом, ОАО «Авиакор» действует в зоне катастрофического риска.

**Рекомендуемая литература:** 1, 4, 6, 13, 19, 21.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Авиакор» – авиационный завод [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aviacor.ru/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
2. «Бэби-клуб» – сеть клубов раннего развития [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.baby-club.ru/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
3. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учеб. / Д.И. Валигурский. – М.: Дашков и К, 2012.
4. Варламова, Т. Финансовый менеджмент / Т. Варламова, М. Варламова. – М.: Дашков и К, 2012.
5. Вимм-Билль-Данн [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.wbd.ru/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
6. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве: учеб. пособие / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2011.
7. «Газпром» – энергетическая компания [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
8. Горфинкель, В. Малое предпринимательство. Организация, управление, экономика / В. Горфинкель. – М.: Вузовский учебник, 2013.
9. Кевеш, А. Малое и среднее предпринимательство в России / А. Кевеш. – М.: Статистика России, 2012.
10. Лапуста, М.Г. Предпринимательство: учеб. / М.Г. Лапуста. – М.: Инфра-М, 2008.
11. Лапуста, М. Предпринимательство / М. Лапуста, Т. Мазурина. – М.: Высшее образование (РИОР), 2009.
12. Ларионов, И. В. Диагностика состояния предприятия. Инструменты, показатели, качественный анализ / И.В. Ларионов. – Анкил, 2011.
13. Ольхова, Р. Кредитная экспансия и управление кредитом / Р. Ольхова, М. Поморина, В. Евдокимова. – М.: Кнорус, 2012.
14. Портер, М. Передовые подходы к стратегии бизнеса / М. Потер. – М.: Эксмо, 2007.
15. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Потер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
16. Портер, М. Конкуренция. Обновленное и расширенное издание / М. Потер. – М.: Вильямс, 2010.
17. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишерз, 2011.
18. Российская Ассоциация Франчайзинга [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru.rusfranch.ru/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
19. Тактаров, Г. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски / Г. Тактаров, Е. Григорьева. – М.: Кнорус, 2010.
20. Торговый путь Инари [Электронный ресурс]. – URL: <http://inari.pro/> (дата обращения 31.10.2013 г.).
21. Уродовских, В. Управление рисками предприятия / В. Уродовских. – М.: Вузовский учебник, 2011.
22. Ягудин, С. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С. Ягудин. – СПб.: Питер, 2011.
23. PUMA [Electronic resource]: URL: <http://www.puma.com/> (дата обращения 31.10.2013г.).

Учебное издание

**СБОРНИК КЕЙСОВ, ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ  
И ДЕЛОВЫХ ИГР ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»**

*Методические указания*

Составитель *Екатерина Андреевна Ефимова*

Редактор Ю.Н. Литвинова

Доверстка: Е.С. Кочеулова

Подписано в печать 07.11.2014. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Печ. л. 3,5. Тираж 100 экз.

Заказ . Арт. - 57/2014.

Самарский государственный аэрокосмический университет.

443086 г. Самара, Московское шоссе, 34.

---

Изд-во Самарского государственного аэрокосмического университета

443086 г. Самара, Московское шоссе, 34.