



**РГСУ**

## **3.РАЗДЕЛ**

**Риски в предпринимательской  
деятельности**

# Содержание

- **3.1. Бизнес – планирование.**
  - **3.2. Организационно-хозяйственный механизм деятельности предприятия в условиях рынка.  
Конкуренция**
  - **3.3. Менеджмент предпринимательской деятельности.**
  - **3.4. Оценка рисков в предпринимательской деятельности**
  - **Раздел 4. Этика предпринимательской деятельности**
-

## 3.1. Бизнес – планирование

### 3.1.1. Значение и сущность бизнес - планирования.

#### Структура и содержание бизнес-плана развития предприятия

- Бизнес-план – многоплановый управленческий инструмент.
- **Бизнес-план** – подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь предприятие. Для новых предприятий бизнес-план является обязательным документом, помогающим мобилизовать капитал или получить кредит.  
Бизнес план содержит:
  - – показатели движения наличности и объемов производства с разбивкой по месяцам на первые два года и более агрегированные показатели на последующие годы;
  - – описание стратегии и тактики, которые руководство собирается использовать для достижения плановых показателей.

### **3.1.1. Значение и сущность бизнес - планирования. Структура и содержание бизнес-плана развития предприятия**

- ▣ **Типы бизнес-планов:**
- ▣ - производственный (внутренний) бизнес-план,
- ▣ - инвестиционный бизнес-план,
- ▣ - бизнес-план антикризисного управления и финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии кризиса;
- ▣ - бизнес план реализации конкретных проектов.

# 3.1.1. Значение и сущность бизнес - планирования. Структура и содержание бизнес-плана развития предприятия

## ■ Состав разделов бизнес-плана:

- Резюме
- Исходные данные и характеристика
- Прогноз конъюнктуры рынка
- Стратегия маркетинга
- Конкуренция
- Товар (услуга)
- Определение затрат
- План производства
- Организация работ и финансирования
- Рынок сбыта
- Определение доходов
- Финансовый план
- Формирование потока чистых средств
- Оценка экономической коммерческой и социальной эффективности
- Страхование коммерческого риска



**RSCU**

Организационно-хозяйственный механизм деятельности предприятия в условиях рынка. Конкуренция

*Понятие и виды конкуренции (функциональная, видовая, предметная, ценовая, скрытая; совершенная и несовершенная). Выбор приоритетов деятельности и организации предприятия в условиях конкуренции. Правовая защита конкуренции в Российской Федерации.*

- ▣ **Конкуренция** (от лат. *concurrentia* — состязание, столкновение) определяется как ситуация, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбирать между различными поставщиками или покупателями.



- **Классификации видов конкуренции:**

- **1)**

- - **Функциональная**

- - **Видовая**

- - **Предметная конкуренция**

- - **Ценовая конкуренция**

- **2)**

- - **Совершенная конкуренция**

- - **Несовершенная конкуренция**



Рис. 1 Сведения, составляющие коммерческую тайну





- Российские предприниматели используют следующие основные способы защиты информации:
- - законодательная защита
- - физическая защита
- - организационная защита
- - техническая защита
- - работа с кадрами



- **Функции управления** — это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.
- 
- **Функция планирования** – это управленческая деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления, начальная стадия процесса управления.

### ■ **Принципы планирования:**

- 1) целеполагание (формулирование цели организации);
- 2) диверсификация (многообразие форм деятельности организации);
- 3) приоритетность (ранжирование целей и задач по их важности);
- 4) вариантность (разработка альтернативных решений, сравнение, оценка и выбор наилучшего плана);
- 5) выполнение контрактов, обеспечивающих реализацию планов, соблюдение производственной, плановой и трудовой дисциплины, сбалансированность спроса и предложения;
- 6) непрерывность планирования;
- 7) координация и интеграция планов;
- 8) преемственность стратегического и текущих планов;
- 9) социальная ориентация планов (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности);
- 10) самопланирование.

- ▣ **Виды планирования:**
- ▣ 1. по периоду планирования:
  - ▣ - долгосрочное - более 5 лет;
  - ▣ - среднесрочное - от 1 до 5 лет,
  - ▣ - краткосрочное - 1 года.
- ▣ 2. по содержанию плановых решений:
  - ▣ - стратегическое планирование (прогнозирование);
  - ▣ - тактическое планирование;
  - ▣ - оперативно-календарное.



## 3.1. Функции управления. Планирование предпринимательской деятельности

- 3. по предмету планирования:
  - - ресурсное (финансы, информация, персонал.);
  - - процессное (производство, сбыт)
  - - результатное (эффективность, качество, производительность).

- **Этапы планирования:**
- 1. Этап постановки задачи планирования
- 2. Этап разработки плана
- 3. Этап принятия планового решения
- 4. Контроль за выполнением плана.

- **Принципы планирования:**
- 1. Принцип единства
- 2. Принципы участия
- 3. Принцип непрерывности
- 4. Принцип гибкости
- 5. Принцип точности
- 6. Принцип обязательности исполнения



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Организация** — процесс создания структуры предприятия посредством определения видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия, группирования этих видов деятельности, закрепления получившихся групп за определенными управляющими, делегирования полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности, обеспечения координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в организационной структуре.
- **Функция организации** – это процесс управления, связанный с созданием и развитием структуры хозяйственной системы.





## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Этапы процесса организации:**
- 1. Построение организационной структуры, выделение подразделений, определение их состава, задач, функций.
- 2. Установление соподчиненности и взаимосвязей, определение прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений и должностных лиц.
- 3. Определение ответственности работников нижнего уровня за выполнение указаний вышестоящих руководителей и их полномочий, вытекающих из требований системы управления.
- 4. Обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство (доведение до подчиненных распорядительных актов).  
Распорядительное воздействие осуществляется путем:
  - - издания приказов, распоряжений, устных указаний;
  - - инструктированием;
  - - нормированием;
  - - регламентированием.



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Принципы организации:**
- 1) единство цели;
- 2) разделение труда;
- 3) безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;
- 4) объединение работников в группы или подразделения;
- 5) координация видов деятельности путем установления рабочих взаимоотношений;
- 6) использование эффективных норм управляемости;
- 7) устойчивость системы управления к воздействию внешней и внутренней среды.



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Функция мотивации** – функция управления, имеющая целью активизировать работу людей и побуждать их активно трудиться для достижения целей организации и их собственного желания.
- **Стимулирование** – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В широком смысле слова стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

- ▣ **Функции стимулирования:**
- ▣ - экономическая (содействие повышению эффективности производства);
- ▣ - социальная (через доходы формируется социальная структура, формируются потребности, развивается личность и т. д.)
- ▣ - нравственная, воспитательная (формируется отношение к труду и т. д.).



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- Выделяют три основных **вида** трудовой мотивации:
  - - Материальная мотивация;
  - - Моральная (социальная) мотивация;
  - - Организационная мотивация.



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Функция контроля** – вид управленческой деятельности, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения проблем, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления и изменений внешней среды.

- *Виды контроля:*
- *1. В зависимости от субъекта:*
- *- внутренний контроль (самоконтроль)*
- *- внешний контроль*
- *а) контроль руководителя*
- *б) контроль отдела технического контроля (ОТК)*
- *в) инспекционный контроль*
- *г) государственный контроль*
- *д) международный контроль*
- *2. По степени охвата объекта контролем:*
- *- сплошной*
- *- выборочный*



3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- 3. По периодичности:
  - - непрерывный
  - - периодический
- 4. По времени:
  - - предварительный (входной)
  - - текущий (оперативный)
  - - заключительный (результатный).



- ▣ **Этапы контроля:**
- ▣ 1. Постановка цели контроля, определение объекта и предмета контроля, выработка стандартов
- ▣ 2. Сопоставление с ними реальных результатов (оценка)
- ▣ 3. Принятие необходимых корректирующих действий



- ▣ **Принципы контроля:**
- ▣ 1. Стратегическая направленность.
- ▣ 2. Ориентированность на результаты.
- ▣ 3. Своевременность.
- ▣ 4. Гибкость (адаптивность).
- ▣ 5. Простота.
- ▣ 6. Экономичность.
- ▣ 7. Соответствие используемых методов и средств контролируемому виду деятельности (предмету контроля).

- **Функция координации** – это вид управленческой деятельности по обеспечению непрерывности процесса управления и взаимосвязи всех управленческих функций.
- **Главная задача координации** – достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Виды координации:**
- 1. Превентивная
- 2. Устраняющая
- 3. Регулирующая
- 4. Стимулирующая



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, понимание управленческих решений, коммуникация.

- **Функция коммуникации** – это функция управления, связанная с передачей информации от коммуникатора и понимания ее получателем с целью изменить поведение последнего.



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Функции коммуникации:**
- - *информативные*
- - *мотивационные*
- - *контрольные*
- - *экспрессивные*



## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Виды коммуникации:**
- 1) по отношению к организации:
  - - внешние
  - - внутренние
- 2) по направлению движения информации:
  - - вертикальные (восходящие, нисходящие)
  - - горизонтальные
- 3) по уровню формализации:
  - - формальные
  - - неформальные (слухи)
- 4) по уровню вербализации:
  - - вербальные (письменные, устные)
  - - невербальные (жесты, мимика и др.).

- ▣ **Элементы коммуникационного процесса:**
- ▣ 1) коммуникатор (кто передает информацию),
- ▣ 2) сообщение (информация),
- ▣ 3) среда: кодирование и декодирование (каким путем),
- ▣ 4) получатель или реципиент (кому передана информация),
- ▣ 5) обратная связь (с каким эффектом).



- **Барьеры коммуникации:**
- 1. *Физические барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.
- 2. *Семантические барьеры* - значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам.
- 3. *Личностные барьеры* – коммуникационные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, различиями в образовании, поле, расе, потребностях, интересах.



- **Функция принятия управленческих решений**
- *Принятие решений = Управленческие решения - это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно - правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.*

- **Классификация видов управленческих решений:**
- 1) по сфере действия:
  - - экономические
  - - социальные
  - - технические
  - - технологические
  - - организационные
- 2) по стадии жизненного цикла продукта:
  - - решение по разработке продукта
  - - решение по производству продукта
  - - решение по выводу продукта на рынок (с рынка)

- 3) по объекту воздействия:
  - - внутренние решения
  - - внешние решения
- 4) по уровню управления:
  - - решение высшего руководства
  - - решение среднего руководства
  - - решение низшего руководства



- 5) по продолжительности реализации:
  - - Стратегические
  - - Тактические
  - - Оперативные
  
- 6) по субъекту, принимающему решения:
  - - индивидуальные
  - - коллективные



- 7) по степени уникальности:
  - - рутинные
  - - новаторские
- 8) по степени неопределенности:
  - - детерминированные,
  - - вероятностные,
  - - неопределенные,

- 9) По количеству рассматриваемых целей:
  - - одноцелевые решения;
  - - многоцелевые решения.
- 10) По степени регламентации:
  - - регламентирующие решения
  - - ориентирующие решения
  - - рекомендующие решения

- ❖ **Этапы принятия решений:**
- ❖ 1. Постановка проблемы – возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации.
- ❖ 2. Разработка вариантов решения – формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решения.
- ❖ 3. Выбор решения, прогнозированный контроль – определение критериев выбора, выбор решений, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного решения.
- ❖ 4. Организация выполнения решения и его оценка – план реализации выбранного решения, контроль хода реализации решения, оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.





## 3.2. Организация, мотивация, контроль, координация, принятие управленческих решений, коммуникация.

- **Формы разработки управленческих решений:**
- указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, положение и т.п.
- **Формы реализации управленческих решений:**
- деловая беседа, предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

- **Ответственность** — это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках.
- **Виды ответственности:**
  - - по уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой));
  - - по времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения).
  - - по ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб и имеющая сроки давности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности — обычно 3 или 5 лет, — и ущерб, ответственность по которому не предусмотрена).

## 3.3 Создание эффективного контроллинга.

- **Контроллинг** – новое явление в теории и практике современного управления.
- Это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений

## 3.3 Создание эффективного контроллинга.

- **Контроллинг** — ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно — аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

## 3.3 Создание эффективного контроллинга.

- **Виды контроллинга.**
- - оперативный
- - стратегический
-

## 3.3 Создание эффективного контроллинга.

- *Служба использования контроллинга может позиционироваться на предприятии:*
- *- как централизованная служба контроллинга;*
- *- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании;*
- *- группа в составе планово-экономического отдела;*
- *- временная группа.*



## 3.4. Эффективные методы и средства организации труда и самоорганизации руководителя.

- **Принципы научного подхода к организации труда:**
- - специализация,
- - пропорциональность,
- - прямоточность,
- - непрерывность,
- - ритмичность,
- - системный и комплексный подход.



## 3.5. Этика и культура в предпринимательской деятельности.

- **Культура предпринимательства** – это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.





## 3.5. Этика и культура в предпринимательской деятельности.

- *Культура организации предпринимательской деятельности определяет, каковы климат, стиль взаимоотношений и ценности предприятия.*
- 
- *Сущность культуры конкретной организации выражается в предписаниях, принятых ритуалах церемониях, а также в образцах неформального поведения.*



снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

- ▣ **Предпринимательский риск** - система экономических отношений по реализации способности предпринимателя творчески использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или отдельных его моментах для получения дохода.
- ▣ **Функции предпринимательских рисков:** инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.



Оценка рисков в предпринимательской деятельности

1. Понятие «предпринимательский риск». Функции, типы и виды предпринимательских рисков. Анализ рисков предприятия. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

- ▣ **Виды предпринимательских рисков:**
- ▣ - *Производственный риск*
- ▣ - *Коммерческий (товарный) риск*
- ▣ - *Финансовый риск*



Оценка рисков в предпринимательской деятельности

1. Понятие «предпринимательский риск». Функции, типы и виды предпринимательских рисков. Анализ рисков предприятия. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

## □ **Инвестиционные риски:**

- - системный,
- - селективный,
- - ликвидности,
- - кредитный,
- - региональный,
- - отраслевой,
- - предприятия,
- - инновационный.



## 3. Оценка рисков в предпринимательской деятельности

1. Понятие «предпринимательский риск». Функции, типы и виды предпринимательских рисков. Анализ рисков предприятия. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

- ▣ **Методы снижения риска:**
- ▣ - Диверсификация
- ▣ - Распределение риска между участниками проекта
- ▣ - Страхование
- ▣ - Хеджирование
- ▣ - Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов



2. Сделка в предпринимательской деятельности. Понятие «сделка». Виды сделок в предпринимательской среде. Процесс совершения сделки.

Виды и условия хозяйственных договоров.

- **Предпринимательская сделка** - это гражданско-правовая сделка, заключаемая в ходе осуществления предпринимательской деятельности на свой риск предпринимателем с другим предпринимателем или потребителем с целью получения чистого дохода (прибыли), и отличающаяся в случаях, предусмотренных законодательством либо соглашением сторон, ограничениями волеизъявления предпринимателя в части свободы совершения сделки, определения прав и обязанностей сторон, основанием и характером его ответственности перед контрагентом.



2. Сделка в предпринимательской деятельности. Понятие «сделка». Виды сделок в предпринимательской среде. Процесс совершения сделки. Виды и условия хозяйственных договоров.

- **Экономические показатели (критерии) сделки:**
- 1. цель сделки;
- 2. движение ценностей;
- 3. метод предпринимательской деятельности.



2. Сделка в предпринимательской деятельности. Понятие «сделка». Виды сделок в предпринимательской среде. Процесс совершения сделки. Виды и условия хозяйственных договоров.

- ▣ **Виды предпринимательских сделок в зависимости от правового положения участников сделки:**
  - ▣ - взаимно-предпринимательские
  - ▣ - предпринимательно-потребительские.



- **Финансовые ресурсы** могут выступать в форме:
  - - *финансовые ресурсы предприятий,*
  - - *финансовые ресурсы некоммерческих учреждений,*
  - - *финансовые ресурсы общественных организаций,*
  - - *в форме государственных финансов.*



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- **Финансы предприятий** - это совокупность экономических денежных отношений, связанных с формированием и использованием фонда денежных средств и накоплений предприятий, а также контролем за формированием, распределением и использованием этих фондов накопления.



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- **Выделяют следующие источники финансирования:**
- - *Внутренние источники предприятия*
- - *Привлеченные средства*
- - *Заемные средства*
- - *Смешанное (комплексное, комбинированное) финансирование.*



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- *Финансовое планирование — инструмент управления финансами предприятия.*
- **Финансовое планирование** — это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- *Объектами финансового планирования являются:*
- *- движение финансовых ресурсов;*
- *- финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;*
- *- стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.*



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- **Факторинг** - операция, позволяющая ускорить или сделать возможным привлечение стоимости (дебиторской задолженности) в оборот предприятия, хотя первичным предметом договора является покупка долгов данному предприятию, а не предоставление стоимости.



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- *Лизинг - долгосрочная аренда оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа.*



## 5. Финансирование и инвестирование предпринимательства

- *В лизинговых операциях участвуют:*
- *1) предприятие поставщик оборудования;*
- *2) лизингодатель - лизинговая компания (банк, лизинговая служба банка или предприятия производителя, посредника) оплачивающая оборудование и предоставляющая его в аренду;*
- *3) лизингополучатель - предприятие, арендующее оборудование представленное лизингодателем.*



- **Франчайзинг** — это форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи).

- **Франчайзер** — это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы.
- **Франчайзи** — это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

- 1. Арустамов Э.А., Пахомкин А.Н., Митрофанова Т.П. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – 3 изд., испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009.
- 2. Афонасова М. А. Бизнес-планирование: учебное пособие. / М. А. Афонасова. – Томск: Эль Контент, 2012.
- 3. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013



## Основная литература по курсу:

- 4. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / [В.З. Черняк и др.]; под ред. В. З. Черняка, Г.Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
- 5. Н.И.Берзон и Т.В.Тепловой. Финансовый менеджмент: Учебное пособие./ Москва: Изд-во Кнорус.2014



## Основная литература по курсу:

- 5. Яковлев Г. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. М. ГСПИ. 2005.
- 6. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. М.: Инфра-М, 2007.



СПАСИБО ЗА  
внимание!

---