

**Г. И. Просветов**

**УПРАВЛЕНИЕ  
МАЛЫМ  
БИЗНЕСОМ:  
ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ**

Учебно-практическое пособие

**Москва**

**Альфа-Пресс**

**2010**

УДК 334.012.64  
ББК 65.262  
П 82

**П 82 Просветов Г. И.**

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ:** Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 320 с.

ISBN 978-5-94280-439-8

В учебно-практическом пособии рассмотрены основные методы и приемы управления малым бизнесом. Приведенные в учебном материале примеры и задачи позволят сотрудникам малого предприятия эффективно организовать свою деятельность.

Пособие содержит программу курса, задачи для самостоятельного решения с ответами и задачи для контрольной работы. Издание рассчитано на преподавателей и студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

ISBN 978-5-94280-439-8



9 785942 804398

УДК 334.012.64  
ББК 65.262

© Просветов Г. И., 2010  
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2010

# Предисловие

---

1. Относитесь к своему предприятию со всей серьезностью.
2. Делитесь прибылью.
3. Стимулируйте партнеров.
4. Передавайте свои знания.
5. Цените усилия сотрудников.
6. Празднуйте успехи.
7. Умейте слушать коллег.
8. Превышайте ожидания потребителей.
9. Контролируйте свои затраты.
10. Плывите против течения и избегайте общепринятых точек зрения.

Десять заповедей Сэма Уолтона

Управление малым предприятием — это управление предприятием, численность сотрудников которого не превышает ста человек. В последнее время появилось множество книг по данному предмету. Но их читатели будут сильно разочарованы. Кроме замысловатых текстов и таблиц о сущности и видах малого предпринимательства, об особенностях малого предпринимательства, о государственной поддержке и перспективах развития малого предпринимательства и о том, что малый бизнес — это стратегия будущего, там ничего и нет.

Предлагаемое пособие знакомит читателя с важнейшими разделами управления малым предприятием и призвано помочь тем, кто осваивает этот курс, особенно в системе заочного и вечернего образования. Как правило, это студенты с довольно скромной математической подготовкой.

Цель этой книги — просто и доходчиво на конкретных примерах изложить людям, которые, возможно, совершенно незнакомы с экономической литературой, основные методы и приемы управления малым предприятием.

В пособии рассмотрены такие темы, как ценообразование, товарная стратегия, клиенты, конкуренты, исследования рынка, реклама, бенчмаркинг, сетевое планирование и управление, управление тру-

довыми ресурсами, прогнозирование, оптовая и розничная торговля, перевозка, поставщики, качество, принятие решений, анализ результатов деятельности предприятия, аренда, сокращение расходов, покупка уже существующего бизнеса, франчайзинг, правила ведения бизнеса.

Весь материал книги разбит на главы, а главы — на параграфы. Каждый параграф — это отдельная тема. В начале параграфа приводится необходимый минимум теоретических сведений, затем подробно разбираются модельные примеры. Показано, как с помощью встроенных функций и надстройки «Пакет анализа» пакета Excel можно избежать долгих и утомительных вычислений. После каждого примера приводится задача для самостоятельного решения. Ответы ко всем задачам помещены в конце книги. Пособие содержит также программу курса и задачи для контрольной работы.

За основу пособия принят материал курсов, читаемых автором в Российской академии предпринимательства. Всем студентам, прослушавшим эти курсы, автор выражает благодарность за продуктивную совместную работу.

Автор выражает искреннюю признательность В. М. Трояновскому за многочисленные замечания, способствовавшие улучшению книги.

Хочется надеяться, что знакомство с книгой будет как приятным, так и полезным.

Автор

## Глава 1

# МАЛЫЙ БИЗНЕС

К *малому бизнесу* относятся предприятия, численность сотрудников которых не превышает 100 человек. Этому условию удовлетворяет подавляющее большинство предприятий.

Многие люди покидают крупные предприятия, так как хотят быть хозяевами самим себе. Но никто не предоставлен самому себе. Ведь предприниматель несет ответственность перед потребителями, сотрудниками, инвесторами.

Конечно, возможность руководить самим собой очень привлекательна. Но успешным руководителем может быть далеко не каждый.

Будущий предприниматель должен ответить на вопрос, почему необходимо оставить настоящую должность и заняться своим делом. Ничто так не способствует успеху, как вера в него.

Есть три пути к созданию собственного малого предприятия:

- 1) покупка уже существующего бизнеса;
- 2) покупка франшизы;
- 3) открытие нового предприятия.

Любой из этих путей потребует составления бизнес-плана. Обычно проникновение в малый бизнес осуществляется за счет покупки уже существующего бизнеса или франшизы.

Для построения успешного предприятия не существует какого-то одного правила. Хороший бизнес — это комбинация различных бизнес-постулатов.

Начинать всегда надо с небольшого. Это лучше, чем вообще не начинать. Скорее всего, хорошая идея находится где-то рядом. Необходимо разглядеть ее. Верьте в себя и в свое дело. Но если все время тратить на раздумья, то можно никогда и не начать.

При планировании бизнеса нужно кратко сформулировать идею бизнеса. Определите потребность в стартовом капитале и годовом движении денежной наличности.

Вы идете в бизнес, чтобы делать прибыль. Поэтому проанализируйте выгодность своего продукта.

Разберитесь с финансированием своего бизнеса. Проведите анализ конкуренции на рынке. Разработайте обоснованные прогнозы объемов продаж. Определите потребность в запасах.

Напишите бизнес-план.

Сохраняйте капитал. Исключите все ненужные траты. Арендуйте, а не приобретайте, если это возможно.

Разработайте инструменты продвижения продаж (брошюры, фирменные бланки, приглашительные билеты и т. д.).

Установите точную систему бухгалтерского и финансового учета.

Строго разделяйте личные счета и счета своего бизнеса. Нанимайте сотрудников, которые будут восполнять недостающие вам навыки. Всегда оставайтесь в курсе того, что происходит в вашей отрасли (газеты, журналы и т. д.).

Три-четыре часа в неделю посвятите обдумыванию планов на будущее. Вы и только вы ведете бизнес. Не позволяйте бизнесу вести вас.

Постоянное улучшение предприятия — это самый верный путь привлечь клиентов, осуществить продажи и получить доход.

Никогда полностью не расходуйте ваши финансы.

Будьте настойчивы. Не сдавайтесь. Иначе жесткая школа бизнеса просто уничтожит вас. Лишь прекратив свое дело полностью, вы признаете поражение.

Заработайте себе репутацию на рынке. Только так можно привлечь и удержать клиентов.

Если бизнес приносит прибыль, то появляется желание расширить его. Но больше не всегда лучше. Очень трудно выяснить, что же именно привело предприятие к успеху. Поэтому всегда есть риск разрушить то, что обеспечивало предприятию прибыль.

Когда человек впервые открывает свое дело, он настроен очень оптимистично. Аренда роскошного офиса, шикарные автомобили и прочая мишура — это потенциальные признаки провала. Думайте только о том, как максимально эффективно распорядиться имеющимися средствами. Конечно, мечты важны. Но всему свое время.

Сосредоточьтесь на том, что вы можете сделать лучше всего. Для выполнения других работ найдите необходимых специалистов.

Предприятию нужны такие работники, которые будут способствовать его росту. Один неверно подобранный сотрудник может все испортить.

Сотрудники должны уметь работать в стрессовых ситуациях и в условиях риска. Необходимо развивать умение контролировать выполнение заданий.

Сотрудник должен быть заинтересован в успехе предприятия. Без умения работать в команде можно забыть о карьерном росте.

Сотрудниками малого предприятия управлять и проще, и сложнее одновременно. Проще, потому что такие сотрудники обычно берут на себя часть управленческих обязанностей. Сложнее, так как неверные методы мотивации и вознаграждения могут негативно сказаться на работоспособности сотрудников.

Чтобы добиться успеха в малом бизнесе, нужно трудиться в поте лица не один год и принять множество самых разнообразных решений. Но наиболее вероятные ошибки уже были кем-то сделаны. Поэтому имеет смысл учиться на чужих ошибках.

Малое предприятие вовсе не обязано поставлять на рынок какой-то оригинальный продукт. Абсолютное большинство малых предприятий производит уже известную на рынке продукцию и при этом зарабатывает неплохие деньги.

Чтобы основать малое предприятие и управлять им, нужны упорство и знания. Сегодня уже необязательно быть большим, чтобы вас заметили на рынке. Благодаря современным технологиям можно конкурировать практически с кем угодно.

Продукты приходят и уходят. В бизнесе нет ничего постоянного. Сегодня изменения происходят очень быстро. Если вы терпеть не можете перемен, то малый бизнес не для вас.

Изменение процентных ставок, природные катаклизмы, изменение ситуации на рынке — это и многое может лишить вас спокойствия и сна.

К сожалению, оригинальная идея сама по себе не приведет к успеху. Предстоит много и упорно работать над воплощением этой идеи в жизнь. Успех или неудача во многом зависят от того, как предприниматель справляется со своими повседневными обязанностями.

Если вы не любите то, чем вам предстоит заниматься, то ваши шансы на успех малы. Поэтому убедитесь, что потенциальный бизнес вас устраивает.

Залогом процветания малого бизнеса является не передовой продукт, а мудрое и эффективное руководство.

Для большинства малых предприятий проблема низких цен не поддается разрешению. Поэтому лучше сосредоточиться на качестве и обслуживании, оставив низкие цены кому-то другому.

Банкиры и инвесторы очень не любят промахов и ошибок. Непрерывные обращения с просьбой о выделении дополнительных средств грозят вам потерей репутации.

Если малое предприятие решится на выпуск акций, то вместе с беспроцентным капиталом оно получит и кучу проблем. Придется обнародовать огромное количество информации. Каждый акционер будет иметь право просматривать финансовые отчеты и задавать любые (в том числе и неприятные) вопросы, для ответа на которые у вас нет ни времени, ни желания. Короче говоря, открытое акционерное общество для малого предприятия — это все равно что обувь не по размеру.

Самые большие деньги в малом бизнесе зарабатывает тот, кто строит бизнес с нуля. Чем больше риск, тем больше и вознаграждение.

Даже при нехватке денег (а такие времена могут наступить) необходимо платить налоги. У государства есть великое множество способов получить свое и наказать виновных.

Действия государства сходны с пожаром или наводнением и часто имеют неподконтрольный характер. Малому предприятию очень трудно (если вообще возможно) достучаться до нужных чиновников и добиться решения возникших проблем. Поэтому все распоряжения властей должны мгновенно исполняться.

В мире малого бизнеса всегда нужно смотреть в будущее. Во всем руководствуйтесь здравым смыслом.

Многие предприниматели склонны праздновать свои успехи и закрывают глаза на неудачи. Но анализ допущенных ошибок может многому научить. Завтрашние неприятности — это результат сегодняшних ошибок.

Руководство малого предприятия должно понять, что его ресурсы ограничены. Поэтому имеет смысл заниматься только теми задачами, которое предприятие может успешно решать.

Малый бизнес — это отличное место для тех, кто терпеть не может разнообразные правила. Здесь ключом к успеху является гибкость.

Миром бизнеса правят наличные деньги. Поэтому необходимо научиться управлять ими.

В малом бизнесе нет мелочей. Все, что вы делаете, влияет на положение предприятия на рынке.

Зачем привлекать высокооплачиваемых консультантов и устраивать водопады в вестибюлях? На первом месте должна быть прибыльность.

Если вы хотите много добиться в малом бизнесе, то вам придется многому научиться.

## Глава 2

# ВНЕШНЯЯ БИЗНЕС-СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ

Первый шаг на пути создания эффективного бизнес-плана — это ответ на вопрос, каким бизнесом занимается предприятие. Очень важно уметь оценивать общую картину. Необходимо понять, какие силы формируют внешнее окружение предприятия.

При анализе отрасли нужно обратить внимание на следующее:

- 1) структура (конкуренция, технологии, барьеры для проникновения в отрасль и выхода из отрасли и т. д.);
- 2) рынки (размер, рост, разнообразие продукции, взаимозаменяемость продуктов и т. д.);
- 3) взаимосвязи (поставщики, клиенты, каналы распределения и т. д.);
- 4) финансы (затраты, прибыль и т. д.).

Каждая отрасль имеет свою *структуру*. Число конкурентов оказывает основное влияние на конфигурацию отрасли (монополия, олигополия и т. д.). При анализе отрасли необходимо составить список конкурентов с указанием их долей рынка.

*Изменения в технологии* сильно влияют на структуру отрасли. Как развиваются технологии? Какие технологии устарели? За какими технологиями будущее? Как долго будут использоваться старые технологии? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить важность новых технологий для отрасли.

Среди *барьеров для проникновения в отрасль* можно отметить высокие затраты, сложные каналы распределения, эффект масштаба, патенты, предпочтения потребителей и т. д. Неплохо было бы в процессе работы над бизнес-планом проанализировать эти барьеры для конкретной отрасли.

Среди *барьеров для ухода из отрасли* можно упомянуть дорогое оборудование, долговременные соглашения об обслуживании и т. д. Нужно понять, с какими трудностями предприятие может столкнуться при уходе из отрасли.

*Размеры рынка* могут сказать о многом. Большие рынки всегда привлекают конкурентов. Зато небольшие рынки могут открыть со-

вершенно неожиданные возможности для роста. Поэтому при бизнес-планировании нужно оценить размеры рынка и подумать над новыми вариантами применения товаров.

Размеры рынков постоянно изменяются. Это сказывается на конкурентной борьбе. *Растущий рынок* предоставляет новым предприятиям возможность быстро встать на ноги. Предприятия на *сокращающемся рынке* становятся слабее.

В процессе бизнес-планирования нужно оценить изменения рынка за последние 5 лет (объем продаж, уровень доходов и т. д.) и попытаться предугадать возможные ситуации на рынке.

На *рынке сырья и комплектующих* товары разных производителей практически одинаковы. В этом случае большое значение для потребителя имеет цена. А вот *дифференциация товаров* может обеспечить производителю либо долговременный успех, либо полный провал. Проанализировав товары и услуги трех основных конкурентов, предприятие должно определиться с возможной дифференциацией своих товаров.

Иногда на рынке появляется технологическая новинка, пришедшая из другой отрасли. Возникает угроза замены существующих товаров этим «возмутителем спокойствия». Такая ситуация вполне возможна на быстроменяющихся рынках с высоким уровнем конкуренции. Поэтому в процессе бизнес-планирования, изучив предпочтения потребителей за несколько лет, нужно предусмотреть возможные варианты действий.

Бизнес полностью построен на взаимосвязях. Предприятие должно выстроить разумную политику со своими поставщиками.

Потребители становятся все более требовательными. Их действия могут привести к снижению цен. Поэтому предприятие следует проявить некоторую осторожность при разработке своей ценовой политики.

*Каналы распределения* обеспечивают попадание продукта к потребителю. Предприятие должно продумать структуру канала распределения.

Правильное использование денежных ресурсов сильно влияет на успех любого начинания. Поэтому при бизнес-планировании нужно обратить особое внимание на расходы и доходы. Проанализировав работу предприятий отрасли, можно попытаться определить источник основных затрат и наметить пути решения этой проблемы. Эффект масштаба, новые технологии и материалы позволяют добиться успеха в решении этой задачи.

Очень часто существует определенная цикличность в изменении доходности предприятия. В идеале желательно найти свое место в отрасли без существенного повышения производственных мощностей.

# Содержание

---

Предисловие .....	3
<b>ГЛАВА 1. Малый бизнес</b> .....	5
<b>ГЛАВА 2. Внешняя бизнес-среда предприятия</b> .....	9
<b>ГЛАВА 3. Потребители</b> .....	12
<b>ГЛАВА 4. Сегментирование рынка</b> .....	15
<b>ГЛАВА 5. Конкуренты</b> .....	18
<b>ГЛАВА 6. Жизненный цикл товара</b> .....	21
6.1. Этап внедрения .....	21
6.2. Этап роста .....	22
6.3. Этап зрелости .....	23
6.4. Этап спада .....	24
<b>ГЛАВА 7. Каналы распределения</b> .....	26
7.1. Функции каналов распределения .....	26
7.2. Стратегии распределения .....	27
7.3. Каналы электронной коммерции .....	28
<b>ГЛАВА 8. Конкурентные преимущества</b> .....	29
8.1. Конкурентные преимущества по издержкам .....	29
8.2. Конкурентные товарные преимущества .....	30
<b>ГЛАВА 9. Ценовые стратегии</b> .....	32
9.1. Проблемы ценообразования .....	32
9.2. Стратегия «снятия сливок» .....	34
9.3. Проникновение на рынок .....	34
9.4. Нейтральное ценообразование .....	35
9.5. Влияние затрат на ценообразование .....	35
<b>ГЛАВА 10. Ценообразование и маркетинг-микс</b> .....	37
10.1. Ценообразование в рамках товарного ассортимента .....	37
10.2. Комплексное ценообразование .....	38
10.3. Ценообразование и продвижение товара .....	38

<b>ГЛАВА 11. Позиционирование</b> .....	40
<b>ГЛАВА 12. Товарная стратегия</b> .....	44
<b>ГЛАВА 13. Исследования рынка</b> .....	47
<b>ГЛАВА 14. Вторичные данные</b> .....	48
14.1. Преимущества и недостатки вторичных данных .....	48
14.2. Оценка вторичных данных .....	48
14.3. Классификация вторичных данных .....	49
<b>ГЛАВА 15. Опрос и наблюдение</b> .....	50
15.1. Опросы .....	50
15.2. Телефонные опросы .....	50
15.3. Личные опросы .....	51
15.4. Почтовые опросы .....	51
15.5. Электронный опрос .....	51
15.6. Выбор метода опроса .....	51
15.7. Наблюдения .....	52
15.8. Сравнение методов опроса и наблюдения .....	52
<b>ГЛАВА 16. Реклама</b> .....	53
<b>ГЛАВА 17. Пиар</b> .....	58
<b>ГЛАВА 18. Прямой маркетинг</b> .....	64
18.1. Прямая почтовая рассылка .....	64
18.2. Маркетинг по телефону .....	65
<b>ГЛАВА 19. Выставки</b> .....	67
<b>ГЛАВА 20. Территории продаж</b> .....	69
<b>ГЛАВА 21. Поиск покупателей</b> .....	70
<b>ГЛАВА 22. Оптовая и розничная торговля</b> .....	71
22.1. Оптовая торговля .....	71
22.2. Розничная торговля .....	71
<b>ГЛАВА 23. Перевозка</b> .....	73
23.1. Способ перевозки .....	73
23.1.1. Железная дорога .....	73
23.1.2. Автомобильный транспорт .....	74
23.1.3. Водный транспорт .....	75
23.1.4. Воздушный транспорт .....	75

23.1.5. Трубопроводный транспорт .....	76
23.1.6. Выбор способа перевозки .....	76
23.2. Интермодальная перевозка .....	77
23.3. Перевозка и вопросы собственности .....	77
<b>ГЛАВА 24. Послепродажное сопровождение .....</b>	<b>79</b>
<b>ГЛАВА 25. Оценка поставщиков .....</b>	<b>81</b>
<b>ГЛАВА 26. Задачи размещения производства .....</b>	<b>84</b>
26.1. Метод взвешивания .....	84
26.2. Метод размещения производства с учетом полных затрат .....	86
26.3. Гравитационный метод .....	87
26.4. Метод калькуляции затрат .....	88
<b>ГЛАВА 27. Факторы производства и затраты .....</b>	<b>90</b>
27.1. Факторы производства .....	90
27.2. Классификация затрат .....	90
<b>ГЛАВА 28. Анализ безубыточности .....</b>	<b>93</b>
28.1. Ограничения анализа безубыточности .....	93
28.2. Точка безубыточности .....	93
28.3. Возможное значение прибыли или убытка .....	94
28.4. Альтернативные стратегии бизнеса .....	95
28.5. Анализ чувствительности .....	95
28.6. Влияние изменений цены реализации на объем продаж .....	96
28.7. Операционный рычаг .....	98
28.8. Предел безопасности .....	98
<b>ГЛАВА 29. Обоснование решения «производить или покупать» .....</b>	<b>100</b>
<b>ГЛАВА 30. Стандарты ISO 9000 .....</b>	<b>102</b>
<b>ГЛАВА 31. Анализ фондоотдачи .....</b>	<b>103</b>
<b>ГЛАВА 32. Анализ производительности труда .....</b>	<b>105</b>
<b>ГЛАВА 33. Управление человеческими ресурсами .....</b>	<b>107</b>
<b>ГЛАВА 34. Сетевое планирование и управление .....</b>	<b>110</b>
34.1. Основные понятия .....	110
34.2. Правила построения сетевых графиков .....	111
34.3. Метод критического пути .....	111
34.4. Управление проектами с неопределенным временем выполнения работ .....	115

<b>ГЛАВА 35. Принятие решений</b> .....	119
35.1. Принятие решений без использования численных значений вероятностей исходов .....	119
35.1.1. Максимальное и минимальное решения .....	119
35.1.2. Минимальное решение .....	120
35.1.3. Критерий Гурвица .....	121
35.2. Принятие решений с использованием численных значений вероятностей исходов .....	122
35.2.1. Правило максимальной вероятности .....	122
35.2.2. Максимизация ожидаемого дохода .....	122
35.2.3. Ожидаемая стоимость полной информации .....	124
<b>ГЛАВА 36. Основные понятия, используемые при составлении финансовой отчетности</b> .....	127
36.1. Бухгалтерский баланс .....	127
36.2. Активы .....	127
36.3. Пассивы .....	128
36.4. Собственный капитал .....	128
36.5. Отчет о движении денежных средств .....	129
36.6. Счет прибылей и убытков .....	130
36.7. Расчет прибыли .....	131
36.8. Пояснения к финансовой отчетности .....	132
36.9. Можно ли доверять финансовой отчетности? .....	132
<b>ГЛАВА 37. Амортизация</b> .....	134
37.1. Метод равномерного начисления износа .....	134
37.2. Метод начисления износа с сокращающейся балансовой стоимости .....	135
37.3. Метод суммы годовых чисел .....	137
37.4. Сравнение методов начисления амортизации .....	137
<b>ГЛАВА 38. Анализ результатов деятельности предприятия</b> .....	140
38.1. Интерпретация документов финансовой отчетности .....	140
38.2. Суть анализа финансовых коэффициентов .....	140
38.3. Эффективность использования ресурсов .....	141
38.3.1. Коэффициент оборачиваемости активов .....	141
38.3.2. Ликвидность .....	142
38.3.3. Влияние хозяйственных операций на уровень ликвидности .....	145
38.4. Рентабельность .....	149
38.4.1. Скидка с цены (уценка) .....	150
38.5. Оценка финансовых результатов деятельности предприятия .....	151
38.6. Ограничения анализа коэффициентов .....	152
<b>ГЛАВА 39. Рентабельность собственного капитала</b> .....	154

<b>ГЛАВА 40. Коэффициенты доходности и прибыльности</b> .....	155
40.1. Коэффициент доходности на одного работника .....	155
40.1. Коэффициент прибыльности на одного работника .....	155
<b>ГЛАВА 41. Управление дебиторской задолженностью</b> .....	157
<b>ГЛАВА 42. Оплата труда</b> .....	159
42.1. Повременная система оплаты труда .....	159
42.2. Сдельная система оплаты труда .....	160
42.3. Индивидуальная сдельная система оплаты труда .....	161
42.4. Тарифная сетка .....	162
42.5. Коллективная сдельная система оплаты труда .....	163
42.6. Оплата за знания .....	165
<b>ГЛАВА 43. Оплата труда продавцов</b> .....	166
43.1. Фиксированный оклад .....	166
43.2. Прямые комиссионные .....	166
43.3. Комбинированная система оплаты труда .....	168
<b>ГЛАВА 44. Основные понятия финансовой математики</b> .....	169
<b>ГЛАВА 45. Сложные проценты</b> .....	171
<b>ГЛАВА 46. Методы оценки инвестиций в условиях определенности</b> .....	173
46.1. Общие принципы принятия инвестиционных решений .....	173
46.2. Альтернативные издержки по инвестициям .....	174
46.3. Метод чистой приведенной стоимости .....	175
46.4. Метод внутренней нормы доходности .....	177
46.5. Сравнение методов чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности .....	179
46.6. Метод окупаемости .....	179
46.7. Учетный коэффициент окупаемости инвестиций .....	182
46.8. Критерии оценки инвестиционного проекта .....	183
<b>ГЛАВА 47. Затратный подход к оценке стоимости предприятия</b> .....	185
47.1. Метод накопления активов .....	185
47.2. Методы расчета восстановительной стоимости и стоимости замещения .....	186
47.2.1. Способы расчета восстановительной стоимости и стоимости замещения .....	187
47.2.2. Износ .....	188
47.3. Метод расчета ликвидационной стоимости .....	189
<b>ГЛАВА 48. Оценка стоимости гудвила</b> .....	191

<b>ГЛАВА 49. Акции</b> .....	193
49.1. Привилегированные акции .....	193
49.2. Обыкновенные акции .....	194
49.3. Оценка стоимости акций .....	196
49.4. Акции нулевого роста .....	197
49.5. Акции нормального роста .....	198
49.6. Акции избыточного роста .....	199
<b>ГЛАВА 50. Доходы инвесторов</b> .....	201
50.1. Инвестиционные коэффициенты .....	201
50.1.1. Прибыли и дивиденды .....	201
50.1.2. Доход за счет роста рыночной стоимости акций .....	204
50.1.3. Дивидендная политика предприятия .....	206
50.2. Структура капитала .....	207
50.2.1. Гиринг (леверидж) .....	207
50.2.2. Влияние гиринга (левериджа) на прибыль акционеров...	209
<b>ГЛАВА 51. Необходимый капитал</b> .....	212
<b>ГЛАВА 52. Временные ряды</b> .....	214
52.1. Анализ аддитивной модели .....	215
52.2. Анализ мультипликативной модели .....	219
52.3. Преимущества и недостатки метода скользящей средней .....	222
<b>ГЛАВА 53. Составление финансовой сметы</b> .....	224
53.1. Возможные подходы к составлению финансовой сметы .....	224
53.2. Общая финансовая смета .....	225
53.2.1. Кассовая консолидированная смета .....	225
53.2.2. Смета текущих расходов .....	228
53.2.3. Сметный отчет о прибылях и убытках .....	230
53.2.4. Сметный баланс .....	230
<b>ГЛАВА 54. Сметный контроль</b> .....	233
<b>ГЛАВА 55. Внутрихозяйственный контроль</b> .....	236
<b>ГЛАВА 56. Необходимость обновления бизнес-плана</b> .....	237
<b>ГЛАВА 57. Бенчмаркинг</b> .....	238
<b>ГЛАВА 58. Что такое лизинг?</b> .....	239
<b>ГЛАВА 59. Лизинг и малый бизнес</b> .....	241
<b>ГЛАВА 60. Основные отличия лизинга от аренды</b> .....	242

<b>ГЛАВА 61. Договор аренды</b> .....	244
<b>ГЛАВА 62. Сокращение расходов</b> .....	245
<b>ГЛАВА 63. Покупка уже существующего бизнеса</b> .....	246
<b>ГЛАВА 64. Франчайзинг</b> .....	250
<b>ГЛАВА 65. Правила ведения бизнеса</b> .....	252
<b>ГЛАВА 66. Стоимость объектов малого и среднего бизнеса</b> .....	262
<b>ГЛАВА 67. Методы ценообразования</b> .....	263
67.1. Установление цены на основе ценности товара .....	263
67.2. Установление цены на основе уровня текущих цен .....	263
67.3. Психология ценовосприятия .....	264
67.4. Установление цен по географическому принципу .....	264
67.5. Установление цен со скидками .....	265
67.6. Установление цен для стимулирования сбыта .....	266
67.7. Ценообразование по схеме двойного тарифа .....	266
67.8. Блоковая цена .....	266
67.9. Стратегия поощрения верности продукции предприятия .....	267
67.10. Рандомизированное ценообразование .....	267
67.11. Соглашения о цене .....	268
<b>ГЛАВА 68. Методы экспертных оценок</b> .....	269
68.1. Зачем нужны экспертные оценки? .....	269
68.2. Метод Дельфи .....	270
68.3. Метод написания сценария .....	271
68.4. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности .....	272
68.5. Экспертные системы .....	273
Ответы .....	274
Программа учебного курса «Управление малым бизнесом» .....	278
Задачи для контрольной работы по курсу «Управление малым бизнесом» .....	296
Литература .....	311