

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:20:07

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**Высшая школа менеджмента**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор Высшей школы  
менеджмента**



**Э.Г. Ванина**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины: «Среда бизнеса»

Наименование программы: МВА «Маркетинг и продажи»

Самара 2025 г.

## 1. Цель и задачи и дисциплины

**Цель** дисциплины - овладение основами анализа и оценки эффективности предпринимательской деятельности и отдельных сегментов бизнеса, формирование необходимых для исполнения профессиональных обязанностей умений и навыков по осуществлению управленческой деятельности в рамках современного законодательства, формирование знаний об особенностях функционирования финансовой среды предпринимательства, свойственных ей рисках, способах их оценки, выборе методов минимизации и повышении финансовой устойчивости фирм.

Исходя из цели в процессе изучения данной дисциплины решаются следующие **задачи**:

- ознакомление с доминирующими современными цивилизационными трендами
- ознакомление с финансовой средой бизнеса;
- выработка у обучающихся понимания особенностей правовой системы Российской Федерации, ознакомление обучающихся с основными правовыми институтами и самостоятельными отраслями права, регулируемыми отношения в сфере управленческой деятельности;
- обучение правовым способам защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности;
- выработка системного подхода к анализу перспектив развития мировой экономики и современных международных экономических отношений.

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих **компетенций**:

ПК-5-владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

**знать:**

- взаимодействие факторов внешней среды;
- основные факторы, влияющие на возможность развития внешней среды бизнеса
- подходы к формированию механизма оптимального взаимодействия с разными группами (локальная, глобальная и международная среда) внешней среды бизнеса
- тенденции и проблемы развития мирового хозяйства в целом, международной торговли, международного движения капитала, международной миграции рабочей силы, мирового рынка технологий, международных валютно-финансовых отношений; современную институциональную структуру мировой экономики и международных экономических отношений; современные тенденции развития экономик стран ведущих центров мирового хозяйства

**уметь:**

- самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности;
- намечать пути и выбирать средства развития достоинств и устранения недостатков взаимодействия организации с внешней средой бизнеса;
- выделять особенности работы организации на конкретном рынке
- анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономическом развитии мировой экономики в целом и экономик отдельных стран и регионов в частности; выявлять тенденции изменения показателей различных форм международных экономических отношений и конъюнктуры мировых рынков

**владеть:**

- навыками исследования проблем развития бизнеса
- методологией экономического исследования мировой экономики и международных экономических отношений.

**2. Содержание дисциплины (модуля)****2.1. Объем и виды учебной работы**

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Промежуточная аттестация, час	Форма промежуточной аттестации
	все-го	лекции	практ. занятия	иные виды учебных занятий			
41	20	12	8		20	1	зачет

**2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практ зан	иные виды занятий	СР	Конт роль	Все-го
1	Тема 1. Доминирующие современные цивилизационные тренды.		2	2		3		7
2	Тема 2. Финансовая среда бизнеса		2	1		3		6
3	Тема 3. Право как инструмент регулирования управленческой деятельности		2	1		3		6
4	Тема 4. Правовое регулирование управленческой деятельности в предпринимательстве		2	1		3		6
5	Тема 5. Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности		2	1		2		5
6	Тема 6. Междуна-		1	1		2		4

	родные экономические отношения: понятие и формы							
7	Тема 7. Место и роль России в мировой экономике		1	1		2		4
Конт-роль							1	1
<b>Итого</b>		<b>ПК-5</b>	12	8		20	1	<b>41</b>

### 2.3. Содержание разделов и тем

#### **Тема 1. Доминирующие современные цивилизационные тренды.**

Глобализация. Усиление техногенных факторов риска. Ускорение происходящих мировых процессов, смены эпох и парадигм. Скорость распространения технологий. Быстрая смена парадигм. Макроэкономические тенденции. Социальные и экологические тенденции. Отраслевые и корпоративные тенденции.

#### **Тема 2. Финансовая среда бизнеса**

Валютные отношения в системе международных экономических отношений. Национальная валютная система Российской Федерации. Платежный баланс. Валютный курс. Международное финансирование. Мировой финансовый рынок. Риск и мировой финансовый рынок. Российский кризис и финансовая система.

#### **Тема 3. Право как инструмент регулирования управленческой деятельности**

Понятие и сущность права. Признаки права. Источники права. Юридическая сила нормативно-правовых актов. Понятие управления и управленческой деятельности. Право, управление, менеджмент: соотношение категорий. Роль права в регулировании управленческой деятельности. Основные научные подходы к определению правового содержания управления социальными системами, человеческими ресурсами и проектами. Система права Российской Федерации. Понятие отрасли права. Конституционное, административное, гражданское, трудовое, хозяйственное право. Понятие хозяйственного права и содержание правоотношений в хозяйственной сфере Принципы и методы хозяйственного права.

#### **Тема 4. Правовое регулирование управленческой деятельности в предпринимательстве**

Понятие, виды и признаки субъектов предпринимательских отношений. Управленческая деятельность в предпринимательстве. Юридические лица как субъекты предпринимательских отношений. Понятие и признаки юридического лица. Виды юридических лиц и их характеристика. Коммерческие и некоммерческие юридические лица. Корпоративные и унитарные организации. Правовое значение классификации юридических лиц. Правоспособность юридического лица: общая и специальная. Правоспособность коммерческих юридических лиц. Правоспособность некоммерческих юридических лиц. Органы юридических лиц. Понятие, признаки и классификация органов управления. Общее собрание. Совет директоров (наблюдательный совет). Исполнительные органы юридических лиц. Корпоративный контроль Единый государственный реестр юридических лиц. Учредительные документы юридических лиц. Создание и реорганизация юридических лиц. Правопреемство при реорганизации юридических лиц. Ликвидация юридических лиц. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц. Индивидуальные предприниматели как субъекты управленческих отношений в предпринимательской деятельности

**Тема 5. Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности**  
Юридический механизм защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности. Способы (меры) защиты прав и законных интересов. Судебные и внесудебные формы защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности. Нотариальная защита прав, претензионный порядок урегулирования споров, рассмотрение дел третейским судом, медиация. Судебная система РФ. Конституционный Суд РФ, арбитражные суды, суды общей юрисдикции. Юридическая ответственность в сфере управления. Административная, уголовная, гражданско-правовая, материальная и дисциплинарная виды ответственности.

#### **Тема 6. Международные экономические отношения: понятие и формы**

Понятие международных экономических отношений (МЭО), их основные формы. Международная торговля: сущность, теории, основные показатели, динамика, структура. Торговый баланс страны. Внешнеторговая политика стран. ВТО. Международное регулирование торговли отдельными видами товаров и услуг. Международное движение капитала: сущность, формы, динамика. Иностранные инвестиции. Международный кредит. Группа Всемирного банка. МВФ. Международное научно-техническое сотрудничество: сущность и формы. Мировой рынок технологий, его особенности. Международное движение рабочей силы: сущность, причины, формы. Трудовые ресурсы в мировой экономике. Человеческий капитал. Сущность международных валютно-финансовых отношений. Мировой валютный рынок: понятие, участники, функции. Международные расчеты: их формы и организация. Платежный баланс страны. Мировая валютная система: этапы развития и структура. Валютный курс, факторы, его формирующие. Системы валютных курсов. Международные расчеты: их формы и организация.

#### **Тема 7. Место и роль России в мировой экономике.**

Современное геоэкономическое и геополитическое положение России. Экономический потенциал России и современный объем российской экономики. “Перестройка” 1980-х гг. и реформы 1990-х гг. Современная структура российской экономики. Современное состояние и место России в мировой экономике и международных экономических отношениях. Национальная экономическая безопасность и потенциальная мирохозяйственная стратегия России. Модели возможных экономических реформ в России. Участие России в международной экономической интеграции. Свободные экономические зоны в России, эффективность их функционирования. Россия и международные экономические организации. Россия как член G20 и ВТО.

### **2.4. Методические рекомендации по практическим занятиям**

#### **Методические указания для преподавателя**

Основное внимание при изучении дисциплины необходимо сконцентрировать на изучении и освоении слушателями основных фундаментальных законов и закономерностей функционирования экономической системы с целью дальнейшего использования приобретенных знаний в будущей профессиональной деятельности.

Необходимо обращать внимание обучающихся на формировании у них представлений о сущности и содержании базовых экономических категорий, позволяющих анализировать основные тенденции развития хозяйственных систем.

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и

конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

#### **Методы проведения аудиторных занятий:**

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

**Лекции** есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

**Практические занятия** направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

### **Методические указания для слушателей**

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с раздаточным материалом и учебниками. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Для того чтобы выделить главное в лекции, полезно заранее просмотреть раздаточный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Слушатели получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

#### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: [e-library.ru](http://e-library.ru).

При подготовке к практическим занятиям слушатели имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы слушателей преподаватель оценивает в конце занятия.

## **2.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного руководителя и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;

- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;

- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие научно-исследовательских навыков;

- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;

- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;

- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;

- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;

- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,

- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

### **Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины**

В качестве одной из форм самостоятельной работы слушателям предлагается подготовка докладов/рефератов, в том числе с представлением электронной презентации.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине, слушатели должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практических занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

### **Примерная тематика докладов/рефератов**

1. Влияние законов на внешнюю среду бизнеса.
2. Влияние цен на внешнюю среду бизнеса
3. Факторы международной среды
4. Разновидность международного бизнеса
5. Экспорт и импорт как факторы внешней среды бизнеса
6. Международная торговля как фактор внешней среды бизнеса
7. Влияние рейтинговых агентств на конкурентоспособность фирмы
8. Роль права в регулировании управленческой деятельности.
9. Нормативно – правовые источники регулирования управленческих правоотношений.
10. Юридические факты в возникновении, изменении и прекращении управленческих правоотношений.
11. Система права Российской Федерации.
12. Специфика правоотношений в сфере государственного управления.
13. Система и структура федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации.
14. Система органов государственной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.
15. Нормативные акты органов местного самоуправления.
16. Хозяйственное (предпринимательское) право. Содержание правоотношений в хозяйственной (предпринимательской) сфере.
17. Правовое регулирование корпоративного управления.
18. Правовые основы формирования и деятельности руководящих органов юридических лиц.
19. Процедуры формирования руководящих органов юридических лиц и закрепления их полномочий.
20. Правовые особенности организации управления в акционерных обществах
21. Правовые особенности организации управления в обществах с ограниченной ответственностью
22. Индивидуальные предприниматели как субъекты управленческих отношений
23. Правовое регулирование управленческой деятельности в сфере труда
24. Юридический механизм защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности
25. Внесудебные формы защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности в арбитражных судах
26. Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности в судах общей юрисдикции
27. Юридическая ответственность и наказание.

## **Методика написания рефератов и докладов**

**Целью** написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

**Основные задачи** студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

**Требования к содержанию:**

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой вы солидарны.

**Структура реферата.**

**7.. Титульный лист.**

Образец оформления титульного листа для реферата.....

**2.Оглавление.** Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

**3.Текст реферата.** Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

А) Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

Б) Основная часть – это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

В) Заключение – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

**4.Список источников и литературы.** В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные

им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

#### **Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.**

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое – 25 мм, правое – 15 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка **научного доклада** выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков. Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

#### **Структура и содержание доклада:**

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и ре-

комендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

**Требования к оформлению доклада:**

- объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем.

- доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

- обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

- должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

**Критерии оценки доклада:**

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;

- глубина проработки материала;

- правильность и полнота использования источников;

- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на практических занятиях, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

## **2.6. Методические рекомендации по практическим и иным формам занятий**

### **Тема 1. Доминирующие современные цивилизационные тренды**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Глобализация.
2. Усиление техногенных факторов риска.
3. Ускорение происходящих мировых процессов, смены эпох и парадигм.
4. Скорость распространения технологий.
5. Быстрая смена парадигм.
6. Макроэкономические тенденции.
7. Социальные и экологические тенденции.
8. Отраслевые и корпоративные тенденции.

### **Тема 2. Финансовая среда бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные формы международных экономических связей
2. Элементы национальной валютной системы Российской Федерации
3. Принципы составления платежного баланса.
4. Платежный баланс и международная инвестиционная позиция.
5. Паритет покупательной способности, номинальный и реальный курсы
6. Общая структура внешнего финансирования
7. Мировой финансовый рынок как объект изучения. Основные понятия.
8. Мировой финансовый рынок: основные сегменты.

9. Риск и мировой финансовый рынок
10. Современная классификация рисков
11. Методы оценки рисков

### **Тема 3. Право как инструмент регулирования управленческой деятельности**

1. Роль права в регулировании управленческой деятельности.
2. Право: понятие и источники
3. Понятие хозяйственного права и содержание правоотношений в хозяйственной сфере
4. Место хозяйственного права в системе права
5. Принципы и методы хозяйственного права

#### Литература:

##### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации

##### Учебная литература:

1. Балашов А. И. Хозяйственное (предпринимательское) право. — СПб.: Питер, 2016. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=21674>
2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / Под ред. Ручкиной Г.Ф. - М. : Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog\\_them](http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog_them)
3. Иванова Е.В. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО - М.:Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c_pub)
4. Корпоративное право: учеб. пособие / под ред. И.А. Еремичева, Е.А. Павлова. - М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2012. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26957>
5. Круглова, Н.Ю. Хозяйственное право: Учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М.: КНО-РУС, 2015. // <http://www.book.ru/book/915905/view>
6. Кудинов О. А. Предпринимательское (хозяйственное) право. — М: Дашков и К, 2015.

### **Тема 4. Правовое регулирование управленческой деятельности в предпринимательстве**

1. Понятие, виды и признаки субъектов предпринимательских отношений
2. Возникновение и защита гражданских прав и обязанностей субъектов предпринимательских отношений
3. Юридические лица как субъекты предпринимательских отношений
4. Органы управления юридических лиц
- 4.1. Понятие признаки и классификация органов управления
5. Образование, реорганизация и ликвидация юридических лиц
6. Индивидуальные предприниматели как субъекты управленческих отношений в предпринимательской деятельности

#### Литература:

##### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации
3. ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
4. ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»
5. ФЗ «Об акционерных обществах»
6. ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народ-

ных предприятий)»

7. ФЗ «Об обществе с ограниченной ответственностью»

Учебная литература:

1. Балашов А. И. Хозяйственное (предпринимательское) право. — СПб.: Питер, 2016. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=21674>
2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / Под ред. Ручкиной Г.Ф. - М. : Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog\\_them](http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog_them)
3. Иванова Е.В. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО - М.:Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c_pub)
4. Корпоративное право: учеб. пособие / под ред. И.А. Еремичева, Е.А. Павлова. - М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2012. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26957>
5. Круглова, Н.Ю. Хозяйственное право: Учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2015. // <http://www.book.ru/book/915905/view>
6. Кудинов О. А. Предпринимательское (хозяйственное) право. — М: Дашков и К, 2015.
7. Нилов К.Н. Предпринимательское право. — М.: Флинта 2013. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=337868>

#### **Тема 5. Защита прав и законных интересов субъектов хозяйственной деятельности**

1. Юридический механизм защиты прав и законных интересов хозяйствующих субъектов
2. Формы защиты прав и законных интересов хозяйствующих субъектов
3. Внесудебные формы защиты прав и законных интересов хозяйствующих субъектов
4. Судебная форма защиты прав и законных интересов хозяйствующих субъектов
5. Ответственность в сфере предпринимательства

Литература:

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации
4. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации
5. Налоговый кодекс Российской Федерации
6. Трудовой кодекс Российской Федерации
7. Уголовный кодекс Российской Федерации
8. ФЗ “Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в РФ”

Учебная литература:

1. Балашов А. И. Хозяйственное (предпринимательское) право. — СПб.: Питер, 2016. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=21674>
2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / Под ред. Ручкиной Г.Ф. - М. : Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog\\_them](http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog_them)
3. Иванова Е.В. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО - М.:Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c_pub)
4. Корпоративное право: учеб. пособие / под ред. И.А. Еремичева, Е.А. Павлова. - М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2012. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26957>

#### **Тема 6. Международные экономические отношения: понятие и формы**

Понятие международных экономических отношений (МЭО), их основные формы. Международная торговля: сущность, теории, основные показатели, динамика, структура. Торговый баланс страны. Внешнеторговая политика стран. ВТО. Международное регулирование торговли отдельными видами товаров и услуг. Международное движение капитала: сущность, формы, динамика. Иностраннные инвестиции. Международный кредит. Группа Всемирного банка. МВФ. Международное научно-техническое сотрудничество: сущность и формы. Мировой рынок технологий, его особенности. Международное движение рабочей силы: сущность, причины, формы. Трудовые ресурсы в мировой экономике. Человеческий капитал. Сущность международных валютно-финансовых отношений. Мировой валютный рынок: понятие, участники, функции. Международные расчеты: их формы и организация. Платежный баланс страны. Мировая валютная система: этапы развития и структура. Валютный курс, факторы, его формирующие. Системы валютных курсов. Международные расчеты: их формы и организация.

#### **Основная литература:**

1. Мировая экономика : учебник для академического бакалавриата / Б. М. Смитиенко [и др.] ; отв. ред. Б. М. Смитиенко, Н. В. Лукьянович. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 583 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8462-0. <https://www.biblio-online.ru/book/55C26EF2-4423-4CC2-B25F-3E12139053D7>
2. Хасбулатов, Р. И. Международные экономические отношения : учебник для бакалавров / Р. И. Хасбулатов. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 910 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2962-1. <https://www.biblio-online.ru/book/01ED20EF-5E43-4E4B-88B6-6D3657C65474>

#### **Дополнительная литература:**

1. Корниенко О.В. Мировая экономика и международные экономические отношения. — Москва: Флинта 2015 г.— 290 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-9765-2433-0 <http://ibooks.ru/product.php?productid=352466>

### **Тема 7. Место и роль России в мировой экономике.**

Современное геоэкономическое и геополитическое положение России. Экономический потенциал России и современный объем российской экономики. “Перестройка” 1980-х гг. и реформы 1990-х гг. Современная структура российской экономики. Современное состояние и место России в мировой экономике и международных экономических отношениях. Национальная экономическая безопасность и потенциальная мирохозяйственная стратегия России. Модели возможных экономических реформ в России. Участие России в международной экономической интеграции. Свободные экономические зоны в России, эффективность их функционирования. Россия и международные экономические организации. Россия как член G20 и ВТО.

#### **Основная литература:**

1. Мировая экономика : учебник для академического бакалавриата / Б. М. Смитиенко [и др.] ; отв. ред. Б. М. Смитиенко, Н. В. Лукьянович. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 583 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8462-0. <https://www.biblio-online.ru/book/55C26EF2-4423-4CC2-B25F-3E12139053D7>
2. Хасбулатов, Р. И. Международные экономические отношения : учебник для бакалавров / Р. И. Хасбулатов. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 910 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2962-1. <https://www.biblio-online.ru/book/01ED20EF-5E43-4E4B-88B6-6D3657C65474>

#### **Дополнительная литература:**

Корниенко О.В. Мировая экономика и международные экономические отношения. — Москва: Флинта 2015 г.— 290 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-9765-2433-0

### **Правовая среда бизнеса**

**Задание 1.** Инспекция ФНС отказала в государственной регистрации ООО «Силуэт», поскольку, по ее мнению, отдельные положения представленного на регистрацию устава общества противоречат действующему законодательству. В частности, п. 6.6 устава предусматривает, что бухгалтерская документация подлежит уничтожению после осуществления проверок налоговыми органами. Согласно п. 8.3 устава акционерное общество считается ликвидированным с момента предоставления ликвидационного баланса в регистрирующий орган. Обоснован ли отказ инспекции ФНС? Приведите аргументы.

**Задание 2** Налоговая инспекция обратилась в арбитражный суд с заявлением о ликвидации ООО «Меркурий» на том основании, что его участники, приняв решение о ликвидации, не назначили ликвидационную комиссию и не установили порядок и срок проведения ликвидации. По мнению налоговой инспекции, такая ситуация создает условия для нарушения законодательства. Общество может прекратить вести бухгалтерский учет, сдавать бухгалтерскую отчетность, не платить налоги и непонятно, кто будет нести за это ответственность. Есть ли основания для удовлетворения иска?

**Задание 3.** В сентябре 2015 г. индивидуальный предприниматель Бугаев А.А. узнал, что 18 августа 2015 г. по решению регистрирующего органа из единого государственного реестра юридических лиц исключено ООО «Мидас», которое не рассчиталось с ним за поставленную партию товара (строительных материалов). Основанием исключения ООО «Мидас» из реестра стало: а) непредставление документов налоговой отчетности за 2014г. и первое полугодие 2015г.; б) отсутствие операций по банковским счетам в период с июля 2014г. по июль 2015г. Правомерно ли решение регистрирующего органа? Каким образом могут быть защищены интересы индивидуального предпринимателя Бугаева в приведенном случае?

**Задание 4.** Руководители сельскохозяйственного производственного кооператива «Авангард», закрытого акционерного общества «Вымпел» и общества с ограниченной ответственностью «Заря» сочли необходимым с целью осуществления мелиоративного строительства и совместной эксплуатации мелиоративных сооружений создать полное товарищество и передать ему в качестве складочного капитала земельные участки, здания и объекты незавершенного мелиоративного строительства. При обсуждении проекта учредительных документов возникли разногласия, и председатель сельхозкооператива обратился к юристу с просьбой дать консультацию по следующим вопросам: а) Какой из органов управления названных хозяйств принимает решение о вхождении в состав товарищества и какие учредительные документы должны быть подготовлены? б) Каков порядок формирования складочного капитала товарищества? в) Как распределяются прибыль и убытки полного товарищества? Подготовьте ответы на поставленные вопросы

**Задание 5.** Гражданину Репину было отказано в государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя на том основании, что он имел не постоянную, а временную регистрацию по месту жительства. Признав в судебном порядке незаконным отказ в государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, Репин обратился в суд с требованием о компенсации причиненного ему морального вреда. В исковом заявлении он ссылаясь на то, что незаконным отказом в регистрации нарушено его право на свободное осуществление предпринимательской деятельности (ст. 34 Кон-

ституции РФ), что он более двух месяцев был лишен этого права, вынужден был неоднократно посещать различные государственные органы и суд, доказывать свою правоту, нести дополнительные расходы. Все это причиняло ему нравственные страдания. Какой суд должен рассматривать названный спор? Есть ли основания для удовлетворения иска?

### **Перечень кейсов для разбора**

#### **КЕЙС FOGDOG**

##### **ЗАДАНИЕ**

*Ниже приведено описание конкретной ситуации (кейса), которую вам предстоит проанализировать в группах. Итоги обсуждения должны быть представлены на пленарной сессии. Прочитайте текст кейса и ответьте на следующие вопросы.*

*1. Оцените развитие Совета директоров компании и изменение его состава. Каким должно быть идеальное соотношение навыков и опыта в Совете директоров на разных стадиях развития компании? Кто отвечает за то, чтобы у компании был постоянно самый эффективный Совет? Выработайте стратегию реализации наилучшей практики развития Совета и оптимизации его состава..*

*2. Оцените усилия Тима Харрингтона по управлению Советом и частными инвесторами, особенно в последние два месяца перед тем, как было принято решение о продаже компании. Что могли бы сделать Тим и его команда перед заседанием 8 октября, чтобы увеличить шансы компании на то, чтобы остаться независимой? Прокомментируйте слова Тима «лучше попросить прощения, чем спрашивать разрешения».*

*3. Прокомментируйте вашу реакцию на то, что происходило в компании, с позиции директора Fogdog от венчурной компании. Насколько ваше решение продать компанию продиктовано обязательствами перед компанией, которую вы представляете? Будьте готовы рассказать о том, как вы пришли к окончательному решению, что лучший выход – это продать компанию. Постарайтесь определить и ранжировать факторы, которые были наиболее важными для вас.*

#### **FOGDOG**

28 декабря 2000 года Тим Харрингтон (Tim Harrington), CEO компании Fogdog, Inc., завершил ее продажу компании Global Sports, Inc. за 22,3 млн. долл. в акциях Global Sports. Fogdog была компанией, занимавшейся розничной торговлей спортивными товарами on-line. Она предлагала широкий выбор товаров, подробную информацию о них и другие услуги с добавленной ценностью, включая подборку почти что из девяноста тысяч различных единиц хранения, представляющих более шестисот брендов во всех основных спортивных категориях. Fogdog отличалась набором магазинов, торгующим специализированными товарами, например, инвентарем для американского футбола, бейсбола, гольфа, отдыха на открытом воздухе, памятными спортивными вещами и другими пользующимися популярностью товарами, рассчитанными на широкий круг покупателей – от страстных энтузиастов до случайных людей. Компания также предоставляла информацию и ее анализ, проведенный собственными экспертами, полезные услуги по продаже товаров, предлагала методы инновационного мерчендайзинга. Особое внимание она уделяла обслуживанию клиентов, помогая им принимать более обоснованные решения. Чуть больше года Fogdog оставалась открытой акционерной компанией, она была одной из тех компаний, которые в конце 1990-х годов «поймали волну» Интернета.

С момента своего прихода на пост президента в июне 1998 года, когда в компании работало около двадцати человек, Тим содействовал завершению переговоров по первому раунду привлечения Fogdog венчурного капитала, помогал переориентировать стратегию компании с электронной коммерции и разработки вебсайтов на чисто электронную коммерцию, и заново запустить компанию и ее сайт под именем Fogdog. В январе 1999 года Тим стал CEO, и под его руководством Fogdog провела еще два раунда привлечения венчурного капитала, а в декабре 1999 года осуществила первичное размещение акций на

фондовом рынке (IPO). Однако в 2000 году рынок ценных бумаг Интернет-компаний начал испытывать трудности, и акции многих компаний начали стремительно падать. Fogdog работала в соответствии со своим планом, но в конце 2000 года совет директоров рекомендовал продать компанию. Исходя из того, что компании для достижения рентабельности требуется много времени, и учитывая сложную финансовую среду, в которой приходилось работать Интернет-компаниям, члены Совета директоров сочли слишком рискованным, чтобы компания оставалась самостоятельной.

Тим понимал, что на быстрый рост и конечную продажу Fogdog повлиял необычный деловой климат, сложившийся для Интернет-компаний в 1999 и 2000 годах. Придя летом 1998 года в компанию, он рассчитывал на превращение ее в крупного розничного продавца спорттоваров on-line. Он и его команда менеджеров были разочарованы, когда их лишили возможности продолжать развитие Fogdog. Возвращаясь с заключительной встречи 28 декабря 2000 года, Тим спрашивал себя, что можно было бы сделать, чтобы компания осталась независимой, и вообще было ли это возможно.

### **Общая информация**

Компания Fogdog была основана в 1994 году тремя сокурсниками по бакалавриату Стэнфордского университета Бреттом Олсопом (Brett Allsop), Робертом Чеа (Robert Chea) и Андрю Ченом (Andrew Chen). К команде основателей можно также отнести Марси фон Лоссберга (Marcy von Lossberg), который в январе 1995 года стал CFO компании. Первоначально компания называлась Cedro Group, Inc. в память об общежитии для первокурсников в Стэнфордском университете, где учились все три основателя. Cedro предоставляла услуги по разработке и дизайну вебсайтов производителям спортивных товаров, торговым ассоциациям, предприятиям розничной торговли и другим представителям этой индустрии. В самом начале основатели убедили двух преподавателей Стэнфордского университета Марка Дженкинса (Mark Jenkins) и Сэма Комфорта (Sam Comfort) стать советниками компании. Начальный капитал дали семьи Дженкинса, Комфорта и Олсопа. Комфорт содействовал привлечению дополнительного капитала, переговоры велись с небольшой венчурной компанией Novus Ventures и были завершены в сентябре 1996 года. В конце 1997 года компания запустила вебсайт под названием SportSite.com и установили партнерство с компаниями, торговавшими спортивными товарами по каталогу и занимавшимися дистрибуцией таких товаров. В рамках этого партнерства Cedro должна была обрабатывать заказы, управлять складскими запасами и доставлять товары непосредственно покупателям. Заказы доставлялись под маркой партнеров, а не SportSide. В конечном итоге SportSide.com стал порталом, занимавшимся электронной коммерцией спортивных товаров, который пользовался поддержкой поисковой системой «Yahoo!». В конце весны 1998 года, когда Интернет-компания и компания электронной коммерции стали привлекать все большее внимание со стороны компаний, осуществляющих венчурное финансирование, Cedro стала искать возможности привлечения значительного капитала более солидных венчурных компаний, чтобы целиком заняться розничной торговлей спортивными товарами и оставить бизнес, связанный с разработкой вебсайтов. Компании удалось договориться об условиях получения долгосрочных инвестиций в размере 4,5 млн. долл. от двух известных венчурных фирм Rayburn Smith Adams («RSA») и J. R. Simpkins («Simpkins»). Однако, в качестве условия инвестирования RSA и Simpkins потребовали, чтобы компания пригласила более опытного президента в помощь Бретту, который был президентом с момента создания компании, но практически не имел опыта управления растущим предприятием, которое финансируется институциональными инвесторами.

## **Тим Харрингтон**

Благодаря своему положению в Cedro, Бретт познакомился с Тимом Харрингтоном, генеральным менеджером GolfWeb, Inc., вебсайта, предоставляющего информации о гольфе и осуществляющего электронную торговлю товарами для данного вида спорта. До этого Тим шестнадцать лет занимал менеджерские должности в IBM, а также в компании Cobra Golf, производителе оборудования для гольфа. Тим получил степень Master of Science в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета, где он был Sloan Fellow, и степень бакалавра бизнес-администрирования в колледже города Сиена.

Бретт был очень высокого мнения о Тиме, он считал, что тот обладает необходимыми качествами, чтобы стать руководителем Fogdog, и прекрасно вольется в ее коллектив. Тим положительно отреагировал на предложение Бретта занять пост президента и был приглашен для интервью с руководством, Советом директоров и инвесторами. «Тим всем очень понравился», - вспоминал Комфорт, в июне 1998 года Харрингтон стал президентом и СОО компании и был включен в Совет директоров.

При участии Тима в качестве президента в Совете директоров, Cedro смогла завершить переговоры об инвестициях в размере 4,5 млн. долл. с RSA и Simpkins, что увеличило стоимость компании до 10 млн. долл. По завершении сделки RSA назначил Эда Рейбёрна (Ed Rayburn), одного из своих старших партнеров, а Simpkins - Джеса Ньюфилда (Jesse Newfield), также старшего партнера, своими представителями в Совете директоров. В это время в Совет Cedro входили семь человек: Олсоп (председатель), Харрингтон (президент), Комфорт и Дженкинс («ангельские» директора<sup>1</sup>), Дэн Томпкинс (Dan Tompkins) из Novus Ventures, Рейбёрн и Ньюфилд (представители венчурных инвесторов). (См. Приложение 1, в котором представлена хронология изменения состава совета директоров компании, и Приложение 2, которое содержит биографии некоторых руководителей (менеджеров)).

### **Новый запуск Fogdog**

Тим быстро расширил команду менеджеров компании, добавив менеджеров высшего уровня по маркетингу, мерчандайзингу, дизайну и запуску сайтов, операциям. Менее чем за шесть месяцев число работников увеличилось с двадцати двух до семидесяти с лишним. Новая менеджерская команда Cedro решила продать свой бизнес по разработке вебсайтов и сосредоточиться на создании собственного бренда электронной коммерции и развитии розничной торговли. В течение второй половины 1998 года Тим уделял основное внимание переориентации компании в соответствии с этими решениями. Дженкинс так описывал влияние, которое оказали на компанию привлечение венчурного институционального капитала и новая «бурлящая» экономическая среда:

*RSA и Simpkins вошли в дело и захотели превратить компанию в Amazon.com для спортивных товаров. Стратегия Cedro состояла в переходе от ориентации на прибыль к ориентации на быстрый рост. В тот момент, когда было относительно просто привлечь капитал, целями компании стали: привлечение значительных средств, получение преимущества первопроходца и победа за счет энергии, силы и «мышечной массы». В результате по дороге был потерян основной бизнес-план. Компания стала продуктом бурной поры развития рынков венчурного капитала и публичного финансирования.*

В ноябре 1998 года, после проведения большой работы, компания стала заниматься только электронной коммерцией в области спортивных товаров. Название Fogdog было предложено внешней фирмой, специализирующейся на разработке названий, и происходило от морского термина, означающего «дугу или луч света, пробивающийся сквозь туман»<sup>2</sup>. До запуска Fogdog, деятельность компании в области электронной коммерции заключалась в приеме заказов on-line и передаче их конечным партнерам, торгующим по каталогам, которые держали складские запасы, выполняли заказы и регистрировали

<sup>1</sup> Этим термином обозначаются члены Совета, инвестировавшие в компанию собственные средства.

<sup>2</sup> Fog dog в переводе на русский язык означает «белая радуга».

продажи. Чтобы стать компанией, по-настоящему занимающейся электронной коммерцией, она должна была принимать кредитные карточки для оплаты on-line, формировать складские запасы и начать устанавливать прямые связи с потребителями. Подготовка компании к таким изменениям в соответствии с выбранной деловой моделью требовала существенных усилий в таких сферах деятельности как инжиниринг, дистрибуция, маркетинг и операции. На момент ноябрьского запуска Fogdog работала по смешанной модели: часть заказов обслуживалась в самой компании, а часть передавалась третьей стороне за комиссионные. Однако заявленная руководством цель состояла в том, чтобы принимать все кредитные карточки и осуществлять все продажи компании напрямую, а не за комиссионные. Ко второму кварталу 1999 года Fogdog достигла этой цели.

Фил Уинтер (Phil Winter), пришедший в компанию в январе 1999 года в качестве вице-президента по развитию бизнеса, сыграл важную роль в реализации усилий Fogdog по отлаживанию своего бизнеса и модели выполнения заказа. До прихода в компанию Fogdog Фил двадцать лет прослужил в Морской авиации Соединенных Штатов, где занимался такими сферами, как глобальная логистика, операции и стратегический менеджмент. Фил так высказывался о стратегии выполнения заказов и дистрибуции продукции в компании Fogdog:

*У нас не было центра дистрибуции. Первоначально, у нас было два партнера, которые обеспечивали конечное выполнение заказа, и наша модель базировалась на использовании складских запасов, которыми владели мы и наши партнеры. В конечном итоге, мы ожидали, что Fogdog будет владеть 35-40 % складских запасов, а наши партнеры, выполняющие заказы и осуществляющие сбыт, будут владеть 60-65 %. Нашей целью было сосредоточить основное внимание на том, что мы считали ключевыми компетенциями компании, - на маркетинге и создании бренда, а не обременять себя проблемами складских запасов, на чем часто обжигаются традиционные розничные продавцы спортивных товаров. У Fogdog был один партнер по дистрибуции спортивных товаров, один дистрибутор товаров для командных видов спорта и, наконец, партнер, торгующий инвентарем и одеждой для отдыха на открытом воздухе по каталогу. Мы создали с этими партнерами систему, благодаря которой могли использовать их возможности (например, складские запасы и/или их умение отбирать, упаковывать и поставлять товары). Когда, получив от нас заказ, партнеры отправляли его покупателю, везде ставили марку Fogdog – на упаковочном листе, на коробке, на всем. Поэтому для покупателей товар поступал от Fogdog, наши партнеры оставались в тени. Мы долго работали над созданием этой виртуальной дистрибьюторской сети, и она стала нашей реальной силой.*

В начале 1999 года руководство Fogdog стало изучать возможность установления партнерства «brick and mortar»<sup>1</sup> с традиционными розничными продавцами спортивных товаров, которые хотели, чтобы информация об их компаниях была размещена в Интернете. Хотя Fogdog считалась компанией «чистой игры», иными словами розничным продавцом спортивных товаров только через Internet, что, по мнению Тима, было «преимуществом на тот момент», руководство рассматривало «brick and mortar» партнерство как важное условие долговременного успеха компании. Во всей вероятности, «brick and mortar» партнер приносил бы пользу Fogdog с точки зрения предоставления складских запасов и привлечения новых клиентов, обеспечивая связи с производителями спортивных товаров, а также обслуживая клиентов. Взаимоотношения с производителями играли решающую роль для получения товаров широко известных марок, что имеет большое значение при торговле спортивными товарами. Fogdog со своей стороны помогал бы розничным торговцам, предлагая новый канал сбыта, техническую экспертизу и новые способы получения информации о покупателях. Однако, на первых этапах потенциальные «brick and mortar» партнеры и Fogdog никак не могли договориться о том, как будет построено

---

<sup>1</sup> Термин «brick and mortar», что буквально означает «кирпич и строительный раствор», подразумевает наличие не виртуального, а реального бизнеса, т.е. реальных складов, производственных помещений и пр.

это партнерство. Оказалось, что розничные торговцы не хотят брать на себя более высокие риски, связанные со складскими запасами, чем те, которые они традиционно несут. К тому же, по мнению руководства Fogdog, розничные продавцы «brick and mortar» считали, что вносят больше ценности в данное партнерство, частично из-за того, что цены на разработку стратегии электронной коммерции снизились. Тем не менее, руководство очень старалось создать какое-нибудь «brick and mortar» партнерство, продолжая вести переговоры с потенциальными партнерами.

### **Финансирование акциями серии С**

В марте-апреле 1999 года, пока еще рынки венчурного финансирования оставались благоприятными, Fogdog привлекла дополнительно 18 млн. долл. в привилегированных акциях серии С, увеличив стоимость компании до 43 млн. долл. Эти деньги Fogdog получила как от своих уже действовавших инвесторов, так и от ряда новых, включая Venrock Associates, Marquette Ventures, Sprout Group, Vertex Management и Intel. Две из этих фирм направили своих представителей в Совет директоров, а Дэн Томпкинс вышел из него. Теперь Совет директоров состоял из восьми человек: Олсоп (председатель), Харрингтон, Комфорт, Дженкинс, Рейбёрн, Ньюфилд, а также Росс Сандерс (Ross Sanders) и Чарли Паркер (Charlie Parker), два новых директора из венчурных фирм. В результате состав Совета существенно изменился, поскольку теперь половину мест в нем занимали представители венчурных инвесторов.

В то время инвесторы компании рекомендовали менеджменту энергичнее продвигать новую бизнес-модель. Поскольку несколько Интернет-компаний, находящихся на той же стадии делового цикла, осуществили первичное размещение своих ценных бумаг или подали заявку на IPO, предполагалось, что Fogdog должна поступить так же. Руководство стало вести предварительные переговоры с инвестиционными банкирами. Одновременно руководство продолжало переговоры с «brick and mortar» партнерами, но не особо успешно. Тим так высказывался о проблемах, с которыми столкнулась компания, добиваясь подходящего «brick and mortar» партнерства:

*Потенциальные партнеры считали, что наша компания находится на ранней стадии развития и не может внести существенной ценности в общее дело. Соответственно, они претендовали на 90% любого потенциального партнерства. Мы считали, что они плохо разбираются в технологиях и Интернете и что любое партнерство должно быть более сбалансированным, чем предлагалось ими. Таким образом, мы не особо продвинулись в переговорах, поскольку наши партнеры относились к нам без должного уважения. Я помню, один парень сказал: «Ну, я бы мог просто нанять семь инженеров, и у меня через день был бы самый лучший сайт в мире». Вот до какой степени они были наивны в своем понимании ситуации.*

### **Дисфункциональный Совет**

В конце лета 1999 года состав Совета директоров Fogdog опять изменился. На этот раз в Совете не появилось новых людей; наоборот пара фирм венчурного инвестирования, которые имели места в Совете, отозвали своих представителей. Эд Рейбёрн, у которого появились новые обязанности, связанные с другими портфельными обязательствами его компании, решил выйти из Совета и попросил одного из своих коллег Тома Форда (Tom Ford) занять его место. Сэм Комфорт в принципе согласился с такой заменой, сказав, что за весь год, что Рейбёрн был в Совете, он «ни разу его не видел». Чуть раньше Джес Ньюфилд передал свое место в Совете другому представителю компании Simpkins, который впоследствии также ушел из Совета и Simpkins стал представлять Крис Тиммонс (Chris Timmons). Форд и Тиммонс были очень способными, талантливыми ребятами, но они были слишком молоды и не столь опытны, как другие члены Совета. После этих изменений в составе Совета, общее число его членов составило восемь человек. Олсоп, которому на тот момент исполнилось 29 лет, оставался председателем, хотя он переехал в Лондон,

чтобы там организовать деятельность Fogdog. Кроме Олсопа, только Тим представлял саму компанию. Два «ангельских» директора Комфорт и Дженкинс пока оставались в Совете, но они заявили, что выйдут из него, если и как только компания станет публичной. Двум из четырех членов Совета, представляющих венчурных инвесторов, были около или чуть больше тридцати.

Некоторым директорам стало очевидно, что Совет как команда стал в определенной степени дисфункциональным. По мнению большинства, основная причина состояла в отсутствии сильного лидера в Совете. Комфорт говорил:

*Когда Тима назначили CEO компании, Совет не хотел сильно «демотивировать» Бретта, поэтому он остался председателем. Бретт был прекрасным парнем, но возраст и опыт не позволяли ему эффективно руководить Советом. Компании Fogdog был нужен сильный председатель. В Совете было необходимо делить обязанности и доводить дела до логического конца. В противном случае, вопросы будут оставаться и терзать всех. Совет практически не двигался вперед. Вероятно, явным кандидатом на роль председателя мог бы считаться Тим, но он недостаточно общался с другими членами Совета, и в результате у него возникли разногласия с некоторыми из них. Из-за этого несколько директоров разочаровались в Тиме, что затрудняло его назначение на пост председателя.*

Чарли Паркер также высказался о проблемы лидерства, с которой столкнулся совет: «Бретта никто не воспринимал как председателя. Поэтому, причина плохой работы Совета связана в основном с CEO. Тим хотел управлять компанией без вмешательства со стороны Совета. Несколько решений было принято до собрания Совета, без его участия, что стало сюрпризом для директоров».

Тим так описывал подготовку к заседаниям совета директоров Fogdog и неформальное общение на уровне Совета:

*Как частная компания, Fogdog каждый месяц проводила заседания Совета директоров. На каждом из них кто-нибудь да отсутствовал, но никто не отсутствовал больше других. За два дня до каждого заседания мы рассылали директорам пакет документов, который включал повестку дня, финансовые документы и документацию по другим вопросам, которые будут рассматриваться. Мне кажется, что некоторые директора вообще не заглядывали в этот пакет до начала заседания. Между обязательными встречами я часто созванивался с Комфортом и Дженкинсом, чтобы узнать их мнение по некоторым вопросам. Возможно, мне надо было бы более основательно работать, выясняя мнение других директоров, но я ощущал, что некоторые из них зачастую имеют взгляды и придерживаются позиций, в которых, по моему мнению, отсутствовало реальное понимание бизнеса. Возможно, это было связано с тем, что им приходилось разрываться, поскольку они работали также в других Советах и имели другие деловые обязательства. Поэтому я считал, что «проще извиниться, чем просить разрешения», особенно в свете того, что мы старались добиться хороших показателей и были очень заинтересованы в дополнительных инвестициях.*

Кроме проблемы лидерства, в Совете Fogdog существовала и другая – в него вошла пара новых, неопытных членов, которые очень хотели внести свой вклад в общее дело. «Они были полны идей, но не обладали достаточным опытом», - заявлял Комфорт. – «Будучи очень молодыми, они на самом деле не понимали, в чем заключается роль директора». В результате Тим и некоторые его менеджеры должны были тратить довольно много времени, отвечая на запросы молодых директоров, которым требовалась определенная информация, результаты анализа и ответы на вопросы. Комфорт припомнил случай, когда Форд в обход Тима, обратился к вице-президенту по инжинирингу, передав ему список «что надо сделать» для следующего варианта вебсайта компании. «Мне пришлось написать Форду e-mail, объяснив ему, что не следует делать что-либо в обход CEO и раздавать распоряжения его подчиненным», - рассказывал Комфорт. - «У него были благие намерения, просто он несколько неопытен и полон энтузиазма».

Несмотря на проблемы в общении как между членами Совета, так и между директорами и менеджментом, с которыми пришлось столкнуться компания Fogdog, Тим и его команда продолжали выполнять работу более или менее в соответствии с планом. «Тим и его команда сделали фантастическую работу с точки зрения мастерства исполнения», - вспоминал Комфорт. Дженкинс добавил, что Тим очень успешно выполнял свою работу как СЕО, следуя рекомендациям Совета относительно его функций. Менеджмент и Совет директоров понимали, что финансовые ветры дуют компании в спину, и что Fogdog необходимо продолжать движение к IPO. В сентябре 1999 года в Совет директоров Fogdog вошел Ральф Паркс (Ralf Parks), первый внешний независимый директор. В результате число членов Совета увеличилось до девяти человек. До этого Паркс был президентом компании Footaction USA, торговавшей обувью в розницу, и он принес в компанию большой опыт работы в области продажи спортивных товаров.

### **Сделка с Nike**

Кроме признания ценности потенциального «brick and mortar» партнерства, руководство Fogdog понимало важность других партнерств, особенно с широко известными производителями спортивных товаров. Без сомнения, королем в мире производителей спортивных товаров являлась компания Nike. В начале лета 1999 года руководство Fogdog обратилось к Nike с предложением образовать своего рода альянс. Тим вспоминал, что руководство Fogdog так воспринимало эту сделку: «Если мы сможем убедить самый лучший бренд по производству спортивных товаров стать нашим партнером, тогда остальные бренды выстроятся к нам в очередь». После нескольких предварительных встреч, Nike в конце концов заинтересовалась идеей партнерства, и в сентябре 1999 года две компании объявили о соглашении, по которому Fogdog становилась эксклюзивным Интернет-продавцом товаров Nike, за исключением, конечно, собственного сайта Nike – Nike.com. Эксклюзивный характер соглашения с Nike заканчивался в марте 2000 года, но руководство Fogdog рассматривало создание такого альянса как удачный ход в укреплении доверия к бренду Fogdog. Как часть сделки Nike получила специальные сертификаты - ордера, дающие права на покупку чуть более четырех миллионов акций компании Fogdog по фиксированной цене серии C, равной 1,54 долл. за акцию. Fogdog предложила ордера в качестве части сделки, чтобы больше заинтересовать Nike. Если у Fogdog будут хорошо идти дела, это будет хорошо и для Nike, так как цена покупки акций в соответствии с ордерами фиксирована. В этом смысле структура сделки повторяла соглашение, которое заключила компания Priceline, ведущий розничный продавец авиабилетов со скидкой on-line, с компанией Delta Airlines. Тим размышлял о ценовом предложении Fogdog компании Nike:

*Я сказал руководству Nike, что мы можем стать для них стратегически важным партнером при создании и представлении их бренда в новой Интернет-среде. Мы объяснили им, как с нашей помощью они могли бы использовать возможности Интернета не только для продажи своей продукции, но также для общения со своими клиентами. Мы выставляли на продажу потрясающей механизм общения, какого никогда не было у производителей и они не знали даже, как его применять и истолковывать. Мы выполнили все, что обещали компании Nike. Мы создали фирменные магазины on-line, и им очень это понравилось! Они увидели ценность в том, что мы делаем, мы получали выгоду из сделанного и в результате преодолели все кривотолки, существовавшие на рынке. Nike также хотела расширить свое ведущее положение в области спортивных товаров и на веб-пространство, и сделав свое первое за все время вложение в компанию розничной торговли, она этим смелым поступком опередила всех остальных игроков.*

Пока руководство Fogdog вело переговоры с Nike, касающиеся соглашения о розничной торговле, оно также пыталось уговорить Тима Джойса (Tim Joyce), работавшего в Nike уже двадцать лет, стать президентом компании Fogdog. Когда в августе Джойс принял предложение, руководство Fogdog несколько волновало, как это скажется на пока еще незавершенной сделке с Nike. «К счастью для нас, Nike положительно отнеслась к тому,

что человек, который собирался стать президентом Fogdog, очень хорошо понимал, как Nike относится к своей марке», - вспоминал Уинтер.

К концу 1999 года Fogdog завершила этап финансирования серии D, сумев привлечь около 15,3 млн. долл., доведя стоимость компании до 170 млн. долл. Огромный приток частного капитала, который был доступен для компаний типа Fogdog, потрясал некоторых директоров-собственников компании. Дженкинс вспоминал, что в тех условиях «затраты на привлечение капитала, по существу, были очень низкими». «Все сводилось к деньгам, и инвесторы компании подталкивали Fogdog к подаче заявки на IPO, пока была такая возможность. Венчурные капиталисты никогда не отклоняются от своей цели, которая заключается в том, чтобы добиться ликвидности». В конце 1999 года Fogdog все-таки подала заявку на IPO, объявив CS First Boston своим основным инвестиционным банкиром. В это же время компания изучала возможности расширения своего бизнеса за счет выхода на европейский рынок, но решила повременить с этим до завершения IPO. Компания стремилась завершить IPO в начале декабря 1999 года по ряду причин: все еще серьезно волновала проблема Y2K («проблема 2000 года» в компьютерных системах), поэтому банкиры не могли предсказать, что произойдет с рынком IPO в январе, и компания хотела, чтобы ее первый публичный отчетный период совпал с рождественским кварталом. Тим и Марси, вместе с юристами и аудиторами компании, составили заявку и осуществили IPO менее, чем за четыре месяца.

#### «FOGD»

9 декабря 1999 года Fogdog сделала свое первичное размещение своих акций, пустив обыкновенные акции в открытую продажу. Акции компании продавались на фондовой бирже Nasdaq под символом тиккера «FOGD». Компания выпустила 6 млн. акций по цене предложения 11 долларов за акцию, и использовала половину перераспределенного опциона на дополнительные 900 тысяч акций для открытой продажи, в результате удалось привлечь около 66 млн. долл., после уплаты всех сборов. В первый день торгов FOGD продавались по цене 22 долл. за акцию. Через две недели после предложения, акции Fogdog закрывались по цене почти 15 долл., пока не остановились на 10 долл., и эта цена держалась следующие два месяца (см. Приложение 3 – График изменения во времени цены акций компании). В результате размещения, у Fogdog появилось 90 млн. долл. наличных средств. Хотя сумма выглядела солидно, ее вряд ли хватило бы для реализации плана по достижению Fogdog прибыльности.

Успешно завершив IPO Fogdog в Соединенных Штатах, в начале 2000 года Тим и Бретт стали много времени проводить в Европе, стараясь закрепить там присутствие своей компании. Последние несколько месяцев европейское финансовое сообщество проявляло довольно серьезный интерес к Fogdog, поэтому ее руководство сочло, что будет мудро воспользоваться этой заинтересованностью и первыми выйти на европейский рынок.

К тому же в Соединенных Штатах компания продолжала вести переговоры с потенциальными «brick and mortar» партнерами; однако, особого прогресса не наблюдалось. После IPO руководство Fogdog сочло, что оно может добиться более приемлемых условий, чем те, что предлагались на более ранних стадиях переговоров. Тим объяснял:

*В какой-то момент, я думал, что наша рыночная капитализация составляла от 850 до 900 млн. долл., что было больше, чем у многих компаний, с которыми мы вели переговоры. Поэтому я сел за стол переговоров и сказал, что экономические условия сделки должны быть более благоприятные для нас. Потенциальные партнеры не были заинтересованы в такой сделке, поскольку они получали бы для себя не очень большую выгоду, если бы Fogdog имела бы экономические преимущества в партнерстве.*

После того, как компания провела IPO, стали появляться признаки перемен и в Совете директоров Fogdog. Комфорт и Дженкинс подтвердили свою заинтересованность выйти из Совета, поскольку ни один из них не собирался быть членом Совета открытой акционерной компании. Комфорт покинул Совет в марте 2000 года, также как и Крис Тиммонс, что

сократило число членов Совета до семи человек. Тим был заинтересован заменить некоторых директоров от венчурных инвесторов на независимых членов Совета, более ориентированных на практических действиях. В качестве таковых он определил несколько потенциальных кандидатов и предложил их другим членам Совета. Однако, по словам Тима, несколько представителей венчурных компаний отказались покинуть свои места в Совете.

К концу первого квартала 2000 года, до того благоприятные открытые рынки в США и Европе стали сдавать свои позиции, что вызвало резкое снижение цены акций как Fogdog, так и массы других Internet-компаний. В результате резко упал интерес к компании со стороны европейского финансового сообщества. Руководство обязалось не использовать деньги, привлеченные в Соединенных Штатах, на финансирование деятельности Fogdog в Европе. Поэтому было решено, что в начале второго квартала 2000 года компания уйдет из Европы.

### **Напряженность растет**

Во время ежегодного собрания акционеров в апреле 2000 года, Дженкинс решил не выставлять свою кандидатуру на переизбрание в Совет директоров. Кроме того, Бретт Олсон, который переехал в Европу, где собирался развивать деятельность компании, решил там остаться по личным причинам. Бретт ушел из компании и оставил пост председателя. Новым председателем был выбран Ральф Паркс. Вскоре после этого одним из директоров стала Донна Де Вейрона (Donna De Varona), бывшая олимпийская чемпионка по плаванию. Все надеялись, что она поможет компании выйти на рынок женских товаров, а также обеспечит партнерство с некоторыми средствами массовой информации, о котором размышлял менеджмент. Чарли Паркер так отозвался об отставке Комфорта и Дженкинса: «Комфорт и Дженкинс – хорошие ребята. Они приходили на заседания подготовленными и предлагали здравые решения. Их выход из Совета директоров – большая потеря для компании». После различных изменений в составе, в Совете осталось шесть человек: Паркс (председатель), Харрингтон, Сандерс, Паркер, Форд и Де Вейрона. Харрингтон оставался единственным представителем компании в Совете, и, имея за плечами меньше двух лет работы с Fogdog, был его самым старшим членом.

Следующие несколько месяцев руководство продолжало вести переговоры о партнерстве с несколькими «brick and mortar» компаниями и медиа-предприятиями. С момента прихода в компанию Тима в 1998 году и до середины 2000 года менеджмент провел ряд переговоров с основными розничными продавцами спортивных товаров в Соединенных Штатах. Некоторые из них объединились с Global Sports, открытой акционерной компанией, которая, хотя и не бесспорно, была основным конкурентом Fogdog; однако многие остались независимыми, либо как значимые автономные предприятия, либо как относительно небольшие игроки, которые, казалось, готовы к созданию некоего потенциального партнерства on-line (см. Приложение 4 - Список розничных продавцов спортивных товаров «brick and mortar»).

К июню 2000 года период ограниченного обращения акций после IPO закончился и инсайдеры Fogdog могли свободно продавать прежде заблокированные акции; однако, к этому времени цена акций компании упала до 2 долл. за акцию и продолжала снижаться. Принимая во внимание состояние открытых рынков, потенциальных «brick and mortar» партнеров все больше стало беспокоить партнерство с Fogdog. По мнению руководства Fogdog, «brick and mortar» игроки снова получили более благоприятную позицию на переговорах о партнерстве. «Из-за динамики рынка, мы никак не могли зафиксировать оценку стоимости, которая была бы выигрышной для обеих сторон», - утверждал Тим. В результате переговоры застопорились.

Внешняя обстановка очень быстро стала сказываться и на работе внутри самой компании. Казалось, что проблемы функционирования, которые испытывал Совет, еще более усилились. Три члена Совета директоров поделились своими ощущениями о состоянии

дел в Fogdog, о том, как осуществлялось управление Советом и компанией в целом, а также о своих впечатлениях как членов Совета:

*Мой опыт как члена Совета Fogdog не был положительным. Совет не был сплоченным и действующим, как другие Советы, в которых мне приходилось работать раньше. Я был разочарован позицией некоторых членов и, в общем, считал, что Совет мог бы лучше поработать на благо компании и для поддержки СЕО.*

*С моей точки зрения, то, что мы стали открытой компанией, никак не повлияло на тот факт, что Fogdog все еще была очень молодой компанией, находящейся в начале своего пути. Она превратилась в новичка в одеждах публичной компании. Молодой компании очень трудно опробовать и переделать свою бизнес-модель, после того как она стала открытой компанией, а именно это Fogdog и пыталась сделать. У компании слишком много денег, но она не может ими мудро распорядиться. Это все определялось спецификой момента.*

*Я не хотел уходить из Совета, поскольку считал, что я единственный директор, который ставит трудные вопросы. К середине лета 2000 года мне стало ясно, что издержки компании на привлечение клиентов слишком высоки. По моему мнению, компания не сможет поддерживать себя, если ей придется платить столько же, сколько она сейчас платит за привлечение клиентов. Именно тогда я посоветовал рассмотреть вопрос о выставлении компании на продажу.*

К концу августа цена акций Fogdog была где-то около 1 долл. за штуку, что было на 91% ниже, чем ее IPO цена восемь месяцев назад. Отдельные члены Совета были обеспокоены перспективами компании, особенно после того, как оказалось, что оставшихся 42 с небольшим миллионов долларов наличных средств, при скорости их сгорания на тот момент, хватит для поддержания компании на протяжении чуть больше года. Рынки капитала были фактически закрыты для таких компаний как Fogdog. Однако, руководство не теряло оптимизма, поскольку компания продолжала выполнять и даже перевыполнять показатели по продажам и резервам (см. Приложение 5 – Выборочные финансовые показатели компании).

### **Изучение альтернатив**

В начале сентября 2000 года Global Sports получила инвестиции в размере 41 млн. долл. от компаний Comcast и QVC. Эти инвестиции очень существенно укрепили ситуацию с наличными средствами в Global Sports и усилили позицию компании как грозного конкурента Fogdog. За несколько предшествующих месяцев Global Sports создала партнерства с рядом «brick and mortar» розничных продавцов спортивных товаров, что сделало ее настоящим «brick and click»<sup>1</sup> игроком в розничной торговле спортивными товарами (см. Приложение 4). Руководство и совет директоров Fogdog стали обсуждать конкурентное положение своей компании и устроили мозговой штурм для определения альтернатив, доступных компании на тот момент. Глядя «суровой правде» в глаза, Паркер высказал предположение, что единственной реальной оставшейся ценностью компании были ее наличные средства. «Бизнес Fogdog не был капиталоемким, поэтому компания мало чем владела с точки зрения активов. Специальные знания (экспертиза) компании, хотя и очень важные, также не содержали в себе экономической ценности. Поэтому я считал, что наличные средства – единственная реальная ценность, оставшаяся у компании», - рассказывал Паркер.

После того, как руководство составило прогноз, согласно которому Fogdog было необходимо дополнительно от 15 до 20 млн. долл., чтобы достичь прибыльности, Совет директоров очертил альтернативы, доступные для компании, исходя из имеющихся у нее наличных средств. Из-за крайне тяжелой в тот момент финансовой обстановки для Интернет-

---

<sup>1</sup> Термин означает, что компания ведет смешанный бизнес, осуществляя продажи как в реальных магазинах, так и через Интернет.

компаний, вариант с привлечением нового капитала был для Fogdog практически не осуществим. Инвесторы компании не возьмут на себя обязательства вложить дополнительные средства, а привлечь капитал без их поддержки было очень трудно. Более того, любому новому инвестору было бы трудно взять обязательство по инвестированию средств, не зная результаты деятельности компании в четвертом квартале 2000 года, самом важном финансовом квартале для Fogdog. В результате, Совет директоров определил, что у руководство компании есть четыре варианта: (1) изменить бизнес-модель компании, чтобы достичь рентабельности при имеющихся наличных средствах; (2) использовать наличные средства компании для создания нового бизнеса; (3) закрыть компанию и вернуть наличные средства акционерам Fogdog; или (4) продать компанию.

Второй вариант был вскоре отклонен, поскольку не было новой бизнес-идеи, заслуживающей вложения в нее наличных средств компании. Третий вариант был также отвергнут, поскольку представители венчурных инвесторов, которые составляли половину Совета директоров Fogdog, были прирожденными оптимистами, а затраты на ликвидацию требуют наличных средств и для распределения останется относительно небольшая сумма. Таким образом, Совет директоров и руководство Fogdog сосредоточились на варианте номер один, который все еще мог бы включать и партнерство с «brick and mortar» компанией розничной торговли. Вариант четыре был отложен на крайний случай.

У Тима было такое чувство, как будто венчурные инвесторы бросают его команду менеджеров и его самого. С его точки зрения, энтузиазм, который демонстрировали его инвесторы, когда он пришел в компанию, иссяк, несмотря на то, что развитие бизнеса Fogdog проходило в соответствии с планом. Тим уточнял:

*В начале то, чем решила заняться компания Fogdog, никто и никогда до этого не делал. Однако, наши венчурные инвесторы были полны уверенности, приняли на себя финансовые риски и субсидировали нас на всех этапах частного финансирования. Затем, когда мы стали открытой компанией и более или менее реализовывали планы, их энтузиазм угас. Куда делись их уверенность и желание создать и развивать большой бизнес? Я не знаю, то ли у них не было уверенности, что я смогу успешно завершить переговоры с «brick and mortar» компаниями, то ли они мало времени посвящали компании, чтобы правильно понять рынок, на котором работает Fogdog. Независимо от причины, я думаю, они стали слишком рано паниковать.*

В ответ на мнение Тима, Чарли Паркер высказал свою точку зрения, что отношение, которое в те времена демонстрировали венчурные инвесторы, определялось общей обстановкой, в которой оказались Интернет-компании, а не конкретно Fogdog. Он также заметил, что, обычно, венчурные инвесторы берут на себя слишком много обязательств, в смысле членства в советах разных компаний, что ограничивает время, которое они могут посвятить каждой из них.

Независимо от того, почему членов Совета все больше тревожили перспективы компании, Тим и его менеджерская команда старательно пересматривали бизнес-план компании, чтобы определить, что можно было бы изменить, чтобы Fogdog достигла прибыльности с имеющимися у нее наличными средствами.

### **8 октября 2000 года**

Весь сентябрь руководство Fogdog старалось найти способ достижения прибыльности без привлечения дополнительных капиталов и продолжало вести переговоры с потенциальными «brick and mortar» партнерами. К середине месяца переговоры с одним потенциальным партнером существенно продвинулись, но независимо от этого партнерства, Тиму и Брайану ЛеБланку (Bryan LeBlanc), новому CFO Fogdog, трудно было разработать план, который помог бы компании достичь прибыльности. В соответствии с их расчетами для этого ежеквартальная выручка от реализации компании должна составлять 30 млн. долл., а не 10 млн., как гласил прогноз на четвертый квартал. Тим и Брайан работали над несколькими сценариями, но пришли к выводу, что денежных средств, фигурирующих в

балансовом отчете компании, недостаточно, чтобы она стала рентабельной. В ответ на это заключение, Тим и Брайан получили своего рода «пинок» от Совета директоров. Тим вспоминал:

*Ральф Паркс, который был представителем консервативной, работающей в рамках старой экономики индустрии спортивных товаров, по правде говоря, нам не поверил. Он сказал: «Должен быть выход». Он полагал, что мы можем добиться рентабельности, если сократим штат и существенно урежем расходы. Остальные члены моей менеджерской команды и я сам считали, что компании надо расти, чтобы стать рентабельной, а чтобы расти, необходимо тратить деньги. Реакция Ральфа была следующей – «если у компании нет достаточно наличных средств, чтобы стать рентабельной, то не о чем и говорить».*

Хотя партнерство с «brick and mortar» компанией и не гарантировало, что Fogdog достигнет рентабельности с теми наличными средствами, что у нее есть, но это повысило бы шансы компании. Условия партнерства, обсуждавшиеся в то время, включали наличный расчет розничного продавца «brick and mortar» с компанией Fogdog. К тому же такое партнерство позволило бы Fogdog меньше средств расходовать на складские запасы и привлечение клиентов, поскольку компания могла использовать складские запасы и клиентскую базу, которыми владел партнер «brick and mortar».

В начале октября 2000 года, несмотря на все усилия руководства, «brick and mortar» компания розничной торговли, с которой оно вело интенсивные переговоры, решила отказаться от сделки. Время уходило, но руководство не хотело пока сдаваться. Тим назначил заседание Совета директоров на воскресенье 8 октября 2000 года, чтобы представить несколько сценариев, составленных по принципу «что если», которые могут помочь Fogdog достичь рентабельности. Тим так прокомментировал, что происходило на совещании 8 октября и в каком тоне шло обсуждение:

*Мы с Брайаном разработали несколько сценариев и считали, что для успешного развития Fogdog не было необходимости, чтобы завтра же рынок изменился к лучшему. У нас был хороший шанс достичь показателей, запланированных на четвертый квартал, 42 млн. долл. наличных средств, оставались сделки по потенциальному партнерству, которые могли состояться. Если мы будем продолжать хорошо обслуживать наших клиентов, у нас будет оставаться масса возможностей. У нас было достаточно наличных средств, чтобы продержаться до 2002 года. Наше положение с наличностью не станет безнадежным завтра же.*

*Но никто из членов Совета нас не поддержал. Я думаю, они уже все решили еще до начала заседания. Казалось, их мнение сводилось к следующему: «Хорошо, мы ведем ряд переговоров с потенциальными «brick and mortar» партнерами, но пока не заключили ни одной сделки. Компания ежедневно прожигает наличные средства, а у нас нет независимого сценария, который поможет нам достичь рентабельности. Нет и надежды, что рынок изменится к лучшему, а если компания не выполнит своих показателей за четвертый квартал, с нами все кончено»*

Члены совета обсудили ситуацию, особых споров не было, и в заключение совещания, большинство директоров согласилось с тем, что Тим должен осуществить быструю продажу компании. «Звучало все почти как ‘продайте за любую цену’», - констатировал Тим.

### **Заключение**

В понедельник 9 октября 2000 года Тим позвонил CEO компании Global Sports, чтобы обсудить возможную продажу Fogdog. Во вторник 10 октября CEO Global Sports пришел к Тиму домой, чтобы обсудить условия потенциальной сделки. В течение двух недель две компании согласовали конкретные условия, которые не предусматривали никаких изъятий. 24 октября Fogdog и Global Sports объявили о сделке, по которой Global Sports приобрела бренд, технологию и активы Fogdog приблизительно за 4,95 млн. акций Global Sports. На тот момент сделка оценивалась приблизительно в 38,4 млн. долл. По соглаше-

нию о приобретении только 25 человек из технического персонала Fogdog останутся работать в новой компании, остальные должны будут уйти. По словам Тима, сотрудники Fogdog были потрясены сообщением о слиянии и общим поворотом событий в компании. Большинство из них верило, что Fogdog останется независимой и будет верна своей первоначальной миссии.

28 октября руководство Fogdog уволило 24 сотрудника, а к концу года последовали и другие сокращения штатов. В зависимости от должности сотрудника и времени, которое он проработал в компании, были выданы выходные пособия в размере от одного до четырех месячных объемов компенсации. 28 декабря сделка была завершена и в конечном итоге ее стоимость составила 22,3 млн. долл., поскольку за два месяца между объявлением о слиянии и завершением сделки акции Global Sports подешевели. Fogdog как бренд сохранился, но с существованием независимой компании было покончено. Тим и его команда менеджеров понимали, что взлет и падение Fogdog были связаны с несколько необычными временами как на рынке технических инноваций, так и на финансовом рынке. Но они ничего не могли поделать, и лишь гадали, что могло бы произойти, если бы Fogdog выполнила показатели четвертого квартала, будучи независимой компанией, и если бы у нее был шанс переждать времена жесткого финансового рынка с имеющимися у нее наличными средствами. Принимая во внимание уникальную обстановку, существовавшую в том момент, неясно, могло ли что-нибудь изменить конечный результат. Поэтому, когда Тим ехал с последнего заседания, он мог только спрашивать себя, что же можно было сделать иначе.

**Приложение 1. Хронология изменения состава совета директоров компании Fogdog в 1998-2000 годах**

	1998						1999										2000															
	V	V	I	X	X	X	I	II	I	I	V	VI	V	V	I	X	X	X	X	I	I	I	I	V	V	V	V	I	X	X	X	X
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	V	V	VI	V	V	I	X	X	X	X	I	I	I	I	V	V	V	V	I	X	X	X	X
Директора от компании	Олсоп (Председатель)						Харрингтон																									
Английские директора	Комфорт						Дженкинс																									
Директора от венчурных комп	Томпкинс						Рейбёрн				Форд						Ньюфилд						Другой пред.Simpkins				Тиммонс					

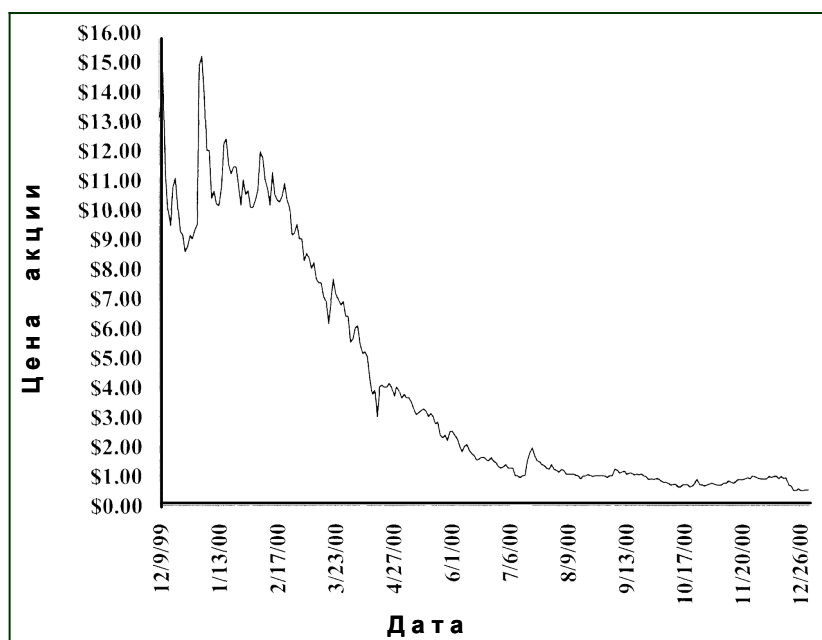
аний	Сандерс				
	Паркер				
Не-зави-си-мые ди-рек-тора	Паркс (Председатель с апреля по декабрь 2000 года)			Де Вейрона	
Чис-ло ди-рек-то-ров	7	8	9	7	6

## Приложение 2. Биографии некоторых менеджеров

<p><b>Ральф Паркс</b> Председатель</p>	<p>С сентября 1999 года Паркс был директором Fogdog Sports, с 1991 по 1999 гг. – Президент Footaction USA, компании розничной торговли обувью, с 1987 по 1991 гг. – исполнительный вице-президент и COO Footaction USA.</p>
<p><b>Тим Харрингтон</b> СЕО и Директор</p>	<p>В июне 1998 года Харрингтон пришел в компанию Fogdog Sports в качестве Президента, COO и члена Совета. В январе 1999 года он стал СЕО и освободил должность COO. До работы в Fogdog Sports, с марта 1997 года по апрель 1998 года Харрингтон был генеральным менеджером GolfWeb, Inc., вебсайта, предоставляющего информацию о гольфе и осуществляющего электронную продажу соответствующей продукции. С июня по декабрь 1996 года Харрингтон был директором по национальным счетам в компании Cobra Golf, Inc., производителя инвентаря для гольфа. До работы в Cobra Golf, Inc. с июня 1979 года по июнь 1996 года Харрингтон занимал различные финансовые должности в International Business Machines Corporation, компьютерной компании, включая должность COO в образовательном подразделении International Business Machines. Харрингтон был Cloan Fellow в Высшей школе бизнеса Стэнфордского Университета. Харрингтон имеет степень бакалавра бизнес-администрирования по бухгалтеру колледжа г. Сиена и Master of Science по менеджменту Высшей школы бизнеса Стэнфордского Университета.</p>
<p><b>Тим Джойс</b> Президент</p>	<p>Джойс пришел в Fogdog Sports в качестве Президента в августе 1999 года. До этого с апреля 1980 года по август 1999 год он занимал разные должности в Nike, Inc., производителе спортивной одежды и обуви: с февраля 1997 года по август 1999 года – вице-президент подразделения глобальных продаж, с августа 1994 года по февраль 1997 года – директор по продажам в Европе, с мая 1990 года по август 1994 года – директор по продажам спортивной обуви в США и с марта 1987 года по май 1990 года – менеджер по региональным продажам. Джойс имеет степени бакалавра гуманитарных наук и Master of Science по администрированию в области спорта университета штата Огайо.</p>
<p><b>Фил Уинтер</b> Вице-президент по развитию бизнеса</p>	<p>С января 1999 года Уинтер – директор по развитию бизнеса в Fogdog Sports, а с апреля 1999 года до конца февраля 2001 года вице-президент по развитию бизнеса. До работы в Fogdog Sports с июня 1978 года по декабрь 1998 года Уинтер служил в морской авиации Соединенных Штатов, где занимал должности, связанные с глобальной логистикой, операциями, стратегическим менеджментом, а также командовал эскадрильей. С января 1997 года по декабрь 1998 года Уинтер был командиром подразделения. Уинтер имеет степени бакалавра естественных наук в области инжиниринга Морской академии Соединенных Штатов и Master of Science в администрировании Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета.</p>
<p><b>Брайан ЛеБланк</b> CFO</p>	<p>ЛеБланк пришел в Fogdog в ноябре 1999 года на должность директора по финансам и планированию. В марте 2000 года он стал вице-президентом по финансам и CFO. До работы в Fogdog Sports ЛеБланк был директором по корпоративным финансам в компании Documentum, Inc., государственном предприятии по разработке программного обеспечения и консультированию. До этого с 1988 по 1997 год он находился на разных должностях по управлению финансами в компании Cadence Design Systems, Inc., которая занималась электронным дизайном программного обеспечения для автоматизации. ЛеБланк имеет степени MBA Университета в Санта-Кларе и бакалавра естественных наук Holy Cross College.</p>
<p><b>Бретт Олсон</b> Один из основателей и первый председатель</p>	<p>Олсон был одним из основателей Fogdog Sports и Председателем ее совета директоров, а с января 1999 года по апрель 2001 года – президентом международного подразделения Fogdog Sports. С июня 1998 года по январь 1999 года Олсон был СЕО компании. С октября 1994 года по июнь 1998 года Олсон занимал пост президента. Олсон имеет степень бакалавра в области инженерии Стэнфордского университета.</p>

<b>Роберт Чеа</b> Один из основателей	Чеа был одним из основателей Fogdog Sports и с октября 1994 года до продажи Fogdog компании Global Sports занимал должность вице-президента по инжинирингу. До работы в Fogdog Sports, с января по сентябрь 1994 года Чеа был инженером в компании Award Software International, Inc., поставщике программно-аппаратных средств. Чеа имеет степень бакалавра электротехники Стэнфордского университета.
<b>Андрю Чен</b> Один из основателей	Чен – один из основателей Fogdog Sports. С октября 1994 года по июнь 1996 года он занимал должность директора по техническому развитию. С июня 1996 года по август 1998 года Чен был вице-президентом по производству. В августе 1998 года он стал вице-президентом по контролю качества, а с января 1999 года - вице-президентом по командным видам спорта.
<b>Марси фон Лоссберг</b> Первый CFO	Фон Лоссберг работал в компании с момента ее основания до завершения IPO в качестве CFO, он привлек в компанию более 110 млн. долл. До работы в Fogdog Sports, с март 1993 года до конца декабря 1994 года фон Лоссберг занимался стратегическим планированием на студии Уолта Диснея, а в 1991-1993 годах – инвестиционной деятельностью в Bankers Trust Company.

**Приложение 3. График изменения цены акций компании Fogdog**



**Приложение 4. Некоторые розничные продавцы спортивных товаров «brick and mortar»**

<b>Глобальные партнеры в сфере торговли спортивными товарами</b>	<b>Известные автономные розничные торговцы</b>	<b>Небольшие розничные торговцы</b>
Dunham's Sports MC Sports Oshman's Sports Sport Chalet The Athlete's Foot The Sports Authority	Copeland's Sports Dick's Sports Gart Sports Jumbo Sports Modell's Sports Venator Group (Champs and Footlocker)	Bob's Sports G.I. Joe's Sports

## Приложение 5. Компания Fogdog: выборочная финансовая информация за прошлые годы

### Краткий сводный балансовый отчет (в тыс. долл., до аудита)

	30 сентября 2000 года	31 декабря 1999 года
<b>АКТИВЫ</b>		
Оборотные активы:		
Денежные средства и их эквиваленты	41 587	26 451
Краткосрочные финансовые вложения	987	46 450
Дебиторская задолженность, за вычетом резервов на сомнительные долги	689	216
Товарные запасы	4 964	2 765
Расходы будущих периодов и другие оборотные активы	3 044	1 963
Итого оборотные активы	51 271	77 845
Имущество и оборудование по остаточной стоимости	3 352	2 427
Другие активы и нематериальные активы по остаточной стоимости,	16 934	27 920
Итого активы	71 557	108 192
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА и АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ</b>		
Текущие обязательства:		
Кредиторская задолженность	6 395	5 638
Текущая часть долгосрочного долга	418	473
Другие начисленные обязательства	2 952	3 283
Итого текущие обязательства	9 765	9 394
Долгосрочный долг к выплате	-	300

Акционерный капитал:

	30 сентября 2000 года	31 декабря 1999 года
Обыкновенные акции выпущенные (по номиналу)	37	36
Дополнительный оплаченный капитал	147 510	145 441
Дебиторская задолженность акционеров	(58)	(50)
Задолженность по вознаграждению менеджменту на основе опционов на акции	(4 848)	(11 534)
Накопленный убыток	(80 849)	(35 395)
<b>Итого акционерный капитал</b>	<b>61 792</b>	<b>98 498</b>
<b>Итого обязательства и акционерный капитал</b>	<b>71 557</b>	<b>108 192</b>

### 3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

### 4. Оценочные материалы дисциплины (модуля)

#### 4.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:  
Вид деятельности: аналитическая

#### Уровни сформированности компетенций

Компетенции	Уровни сформированности компетенций	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-5 - владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в	1. Пороговый	– взаимодействие факторов внешней среды; – основные факторы, влияющие на возможность развития внешней среды бизнеса	– самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности;	– навыками исследования проблем развития бизнеса
	2. Повышенный	– взаимодействие факторов внешней среды; – основные факторы, влияющие на возможность развития внешней среды бизнеса	– самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности; – намечать пути и	– навыками исследования проблем развития бизнеса – методо-

глобальной среде		<ul style="list-style-type: none"> <li>– подходы к формированию механизма оптимального взаимодействия с разными группами (локальная, глобальная и международная среда) внешней среды бизнеса</li> <li>– тенденции и проблемы развития мирового хозяйства в целом, международной торговли, международного движения капитала, международной миграции рабочей силы, мирового рынка технологий, международных валютно-финансовых отношений; современную институциональную структуру мировой экономики и международных экономических отношений; современные тенденции развития экономик стран ведущих центров мирового хозяйства</li> <li>–</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>выбирать средства развития достоинств и устранения недостатков взаимодействия организации с внешней средой бизнеса;</li> <li>– выделять особенности работы организации на конкретном рынке</li> <li>– анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономическом развитии мировой экономики в целом и экономик отдельных стран и регионов в частности; выявлять тенденции изменения показателей различных форм международных экономических отношений и конъюнктуры мировых рынков</li> <li>–</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>логией экономического исследования мировой экономики и международных экономических отношений.</li> <li>–</li> </ul>
------------------	--	---	---	--

### Шкала и критерии оценки (промежуточное тестирование)

Число правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности компетенции
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»	Повышенный
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»	Повышенный
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»	Пороговый
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»	Компетенция не сформирована

### Шкала и критерии оценки (зачет)

Зачтено	Незачтено
Выставляется при условии, если студент в процессе обучения показывает хорошие знания	Выставляется при условии, если студент обладает отрывочными знаниями, затрудняется

учебного материала, выполнил все задания для подготовки к опросу, подготовил доклад по тематике практического занятия. При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы	в умении использовать основные категории, не выполнил задания для подготовки к опросу, не подготовил доклад по тематике практического занятия, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу
<b>Повышенный / пороговый</b>	<b>Компетенции не сформированы</b>

## 4.2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы

### 4.2.1. Варианты тестовых заданий

Код контролируемой компетенции – ПК-5

Что является главной целью стратегического анализа внешней среды бизнеса организации?

- А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- В) изучение специфики товара конкурента.

Проводя анализ своей внешней среды организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- А) окружение не будет изменяться;
- Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- В) в окружении постоянно будут происходить изменения.

Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при оценке внешней среды бизнеса и выборе стратегии (являются ключевыми)?

- А) сильные стороны отрасли;
- Б) сильные стороны фирмы;
- В) цели фирмы;
- Г) интересы высшего руководства;
- Д) квалификация работников;
- Е) степень зависимости от внешней среды;
- Ж) все перечисленные факторы.

Выберите основные значимые черты внешней среды бизнеса:

- А) Сложность внешней среды, Подвижность внешней среды, Взаимосвязанность факторов внешней среды, Турбулентность внешней среды, Неуправляемость внешней среды
- Б) Сложность внешней среды, Подвижность внешней среды, Взаимосвязанность факторов внешней среды, Хаотичность внешней среды, Обратимость внешней среды
- В) Подвижность внешней среды, Взаимосвязанность факторов внешней среды, Турбулентность внешней среды, Прогнозируемость внешней среды, Пластичность внешней среды

Внешняя стратегическая зона хозяйствования – это:

- А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
- Б) перспективный сегмент рынка;
- В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- Г) свободная экономическая зона.

Каковы основные наиболее общие функции финансовой системы в современном мире?

- Перераспределение финансовых ресурсов от тех, кто имеет излишек, к тем у кого дефицит;
- Перераспределение рисков в хозяйственной системе;
- Принятие депозитов от населения и предоставление кредитов бизнесу;
- Оба варианта А и Б верны.

Какие из указанных ниже функций относятся к общим функциям центрального банка? Выберите все верные варианты:

- Выпуск валюты (денежная эмиссия)
- Проведение денежно-кредитной политики
- Хранение иностранных (валютных) резервов страны
- Действия в качестве кредитора последней инстанции финансовых организаций
- Действия в качестве банкира органов государственного управления
- Осуществление надзора за финансовым сектором

Какая основная функция отличает депозитные корпорации от других финансовых посредников в финансовом секторе?

- Принятие депозитов от населения на хранение, предоставление инструментов для платежа и распределения ресурсов на экономическую деятельность. correct
- Выступление в качестве дилера на фондовом рынке.
- Обеспечение страхования на случай стихийных бедствий.
- Сбор пенсионных взносов и выплата пенсий.

Как центральный банк может стерилизовать покупку иностранных (валютных) резервов (долларов США) у коммерческих банков?

- Выпуская свои облигации или продавая государственные облигации.
- Покупая государственные облигации.
- Предоставляя кредиты банкам.
- Снижая обязательные резервы банков.

Платежный баланс (ПБ) отражает:

- Стоимость готовых товаров и услуг, произведенных страной за определенный период времени.
- Стоимость финансовых требований страны к остальному миру и стоимость финансовых обязательств страны перед остальным миром.
- Экономические операции страны с остальным миром за определенный период времени.

Что измеряет номинальный валютный курс между двумя валютами?

- Цену валюты, выраженную в другой валюте
- Темп изменения в стоимости валюты
- Курс, по которому можно обменять товар на аналогичный товар из другой страны

Если цены внутри страны и за рубежом не меняются, а номинальный курс национальной валюты повышается, то реальный обменный курс национальной валюты:

- Повышается
- Понижается

- Предоставленной информации недостаточно для ответа на поставленный вопрос.

Какие из перечисленных видов правовых актов обладают высшей юридической силой?

- а) подзаконные нормативные правовые акты;
- б) законы;
- в) законы и подзаконные нормативные правовые акты субъектов федерации;
- г) нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

Подзаконным актам, регулирующим отношения субъектов хозяйственной деятельности, является:

- а) кодексы;
- б) Конституция РФ;
- в) Постановления Правительства РФ;
- г) федеральные законы

В случае если обычай делового оборота противоречит законодательству:

- а) применяется обычай делового оборота;
- б) обычай делового оборота не применяется;
- в) применяется обычай делового оборота по прямому указанию государственного органа;
- г) применяется обычай делового оборота по решению суда;

В случае противоречия Указа Президента РФ Гражданскому кодексу РФ применяется:

- а) Гражданский кодекс РФ;
- б) Указ Президента РФ;
- в) Верховный Суд РФ может применить по выбору Указ Президента РФ или Гражданский кодекс РФ;
- г) вопрос законодательством не урегулирован.

Определение предпринимательской деятельности содержится:

- а) Налоговом кодексе РФ;
- б) Предпринимательском кодексе РФ;
- в) Гражданском кодексе РФ;
- г) Федеральном законе «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Какой из приведенных признаков не назван в легальном определении предпринимательской деятельности:

- а) систематичность;
- б) рисковый характер;
- в) профессионализм;
- г) направленность на получение прибыли.

Какая из гарантий предпринимательской деятельности отсутствует в ст.8 Конституции РФ?

- а) свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств;
- б) поддержка конкуренции;
- в) свобода экономической деятельности;
- г) поддержка отечественного товаропроизводителя.

Государственную регистрацию коммерческих организаций осуществляют:

- а) органы Федеральной налоговой службы;
- б) органы местного самоуправления;
- в) органы юстиции;
- г) регистрационные палаты;
- д) органы Федеральной антимонопольной службы

К коммерческим организациям относятся:

- а) ассоциация юридических лиц;
- б) товарищество на вере;
- в) потребительский кооператив;

г) торгово-промышленная палата

Индивидуальный предприниматель обязан:

- а) стать на учет в налоговом органе;
- б) открыть расчетный счет в банке;
- в) вести бухгалтерский учет и представлять бухгалтерскую отчетность;
- г) привлекать для осуществления предпринимательской деятельности наемных работников

Освобождение акционера от обязанности оплаты акций общества:

- а) допускается только в закрытых акционерных обществах;
- б) допускается путем зачета требований к обществу;
- в) допускается лишь в отношении миноритарных акционеров;
- г) не допускается ни в каких случаях

Обращение в арбитражный суд апелляционной и кассационной инстанции осуществляется в форме:

- а) искового заявления;
- б) представления;
- в) жалобы;
- г) протеста.

#### 4.2.2. Примерные вопросы к зачету

Код контролируемой компетенции – ПК-5

1. Основные параметры бизнеса.
2. Основные виды бизнеса.
3. Основные значимые черты бизнеса: сложность, подвижность, взаимосвязанность, турбулентность, неуправляемость.
4. Локальная, глобальная и международная среда бизнеса
5. Модель жизненного цикла работы с клиентом.
6. Четыре уровня ценности продукта для клиента.
7. Роль права в регулировании управленческой деятельности
8. Понятие хозяйственного права и содержание правоотношений в хозяйственной сфере
9. Система права Российской Федерации.
10. Место хозяйственного права в системе права
11. Принципы и методы хозяйственного права
12. Понятие, виды и признаки субъектов хозяйственных отношений.
13. Юридические лица как субъекты хозяйственных отношений
14. Хозяйственные товарищества как субъекты хозяйственных отношений
15. Хозяйственные общества как субъекты хозяйственных отношений
16. Производственные кооперативы как субъекты хозяйственных отношений
17. Государственные и муниципальные унитарные предприятия как субъекты хозяйственных отношений
18. Некоммерческие организации как субъекты хозяйственных отношений
19. Понятие, признаки и классификация органов управления юридического лица
20. Общее собрание участников как орган корпоративного управления
21. Порядок подготовки, созыва и проведения общих собраний в обществе с ограниченной ответственностью
22. Порядок подготовки, созыва и проведения общих собраний в акционерном обществе
23. Порядок подготовки, созыва и проведения общих собраний в производственном кооперативе
24. Совет директоров (наблюдательный совет) как орган управления юридического лица
25. Исполнительные органы юридического лица Корпоративный контроль
26. Индивидуальный предприниматель как субъект хозяйственных отношений
27. Крестьянское (фермерское) хозяйство как субъекты хозяйственных отношений
28. Образование юридических лиц
29. Реорганизация юридических лиц Ликвидация юридических лиц

30. Понятие и признаки трудового правоотношения.
31. Источники трудового права
32. Коллективный договор в системе трудовых отношений
33. Трудовой договор: понятие, основные положения
34. Заключение трудового договора Расторжение трудового договора
35. Правовые аспекты оплаты труда
36. Материальная ответственность субъектов трудовых правоотношений
37. Защита прав участников трудовых правоотношений
38. Юридический механизм защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности
39. Формы защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности
40. Самозащита и претензионное урегулирование споров как внесудебные формы защиты прав и законных интересов
41. Третейские суды в системе разрешения споров между хозяйствующими субъектами Урегулирование споров между хозяйствующими субъектами посредством переговоров, в том числе с участием посредников (медиатор, бизнес-омбудсмен)
42. Правовые аспекты обжалования актов, действий и бездействий государственных органов и их должностных лиц
43. Нотариальная форма защиты прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности
44. Судебная система РФ
45. Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности в арбитражных судах
46. Защита прав и законных интересов субъектов управленческой деятельности в судах общей юрисдикции
47. Ответственность в сфере предпринимательства

### **4.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

#### **Методические материалы по проведению промежуточного тестирования**

*Цель* – оценка уровня освоения студентами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности умений и навыков.

*Процедура* - проводится на последнем практическом занятии в компьютерных классах после изучения всех тем дисциплины. Время тестирования составляет от 45 до 90 минут в зависимости от количества вопросов.

*Содержание* представлено материалами для промежуточного тестирования.

#### **Методические материалы по проведению зачета**

*Цель* – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

*Процедура* - проводится в форме собеседования с преподавателем на последнем практическом занятии. По итогам зачета выставляется «зачтено» или «не зачтено».

*Содержание* представляет перечень примерных вопросов к зачету.

### **5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)**

#### **Рекомендуемая литература**

##### **Основная литература**

1. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ В.И. Бариленко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 308 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=48871>.
2. Макализ Д. Экономика бизнеса: конкуренция, макростабильность и глобализация. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний 2015 г.— 698 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-9963-2513-9 <http://ibooks.ru/product.php?productid=353359>

### Дополнительная литература:

1. Психология бизнеса : учебник для магистров / Н. Л. Иванова [и др.] ; под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 509 с. — (Магистр). — ISBN 978-5-9916-2972-0.  
<https://www.biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49>

### Литература для самостоятельного изучения

1. Елисеев А. С. Экономика: Бизнес-курс МВА. — Москва: Дашков и К 2015 г.— 498 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-394-01927-2 <http://ibooks.ru/product.php?productid=342667>
2. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: Инфра-М, 2012. — 206 с. — ISBN: 9785160052274
3. Балашов А. И. Хозяйственное (предпринимательское) право. — СПб.: Питер, 2016. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=21674>
4. Какаева Е.А., Дуненкова Е.Н. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010
5. Гладких И.В. Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010
6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / Под ред. Ручкиной Г.Ф. - М. : Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblioonline.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog\\_them](http://www.biblioonline.ru/thematic/?4&id=ALSFR-753be759-14b8-4a7c-9eb8-bc6bd9b664a6&type=catalog_them)
1. Конституция Российской Федерации
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации
4. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации
5. Налоговый кодекс Российской Федерации
6. Трудовой кодекс Российской Федерации
7. Уголовный кодекс Российской Федерации
8. ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
9. ФЗ “О лицензировании отдельных видов деятельности”
10. ФЗ «Об акционерных обществах»
11. ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)»
12. ФЗ «Об обществе с ограниченной ответственностью»
13. ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации»
14. ФЗ «О производственных кооперативах»
15. Закон РФ "О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации"
16. ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве»
17. ФЗ “О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»
18. ФЗ “О некоммерческих организациях”
19. ФЗ “О несостоятельности (банкротстве)”
20. ФЗ “Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в РФ”
21. Постановление Правительства РФ от 17.05.2002 N 319 "Об уполномоченном федеральном органе исполнительной власти, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц, крестьянских (фермерских) хозяйств, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей"
22. Балашов А. Предпринимательское право: Учебное пособие - С-Пб.: Питер, 2011.
24. Беляков В.Г. ПРАВО ДЛЯ ЭКОНОМИСТОВ И МЕНЕДЖЕРОВ - М.: Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.2386E6EA-2C67-447E-B65BD0D925028551&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.2386E6EA-2C67-447E-B65BD0D925028551&type=c_pub)
25. Иванова Е.В. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО - М.:Издательство Юрайт, 2016. // [http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?7&id=urait.content.9A7ABA54-4083-479F-A5CE-44BE25A03BD7&type=c_pub)
26. Корпоративное право: учеб. пособие / под ред. И.А. Еремичева, Е.А. Павлова. - М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2012. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26957>

27. Круглова, Н.Ю. Хозяйственное право: Учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2015. // <http://www.book.ru/book/915905/view>
28. Кудинов О. А. Предпринимательское (хозяйственное) право. — М: Дашков и К, 2015.
29. Нилов К.Н. Предпринимательское право. — М.: Флинта 2013. // <http://ibooks.ru/reading.php?productid=337868>

#### Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru) – официальный сайт Государственной Думы РФ
2. [ksrf.ru](http://ksrf.ru) – официальный сайт Конституционного Суда РФ
3. [vsrf.ru](http://vsrf.ru) – официальный сайт Верховного Суда РФ
4. [arbitr.ru](http://arbitr.ru) – официальный сайт Федеральных арбитражных судов РФ
5. [minfin.ru](http://minfin.ru) – официальный сайт Министерства финансов РФ
6. [cbr.ru](http://cbr.ru) – официальный сайт Центрального Банка РФ [www.mcx.ru](http://www.mcx.ru) – официальный сайт
7. <http://www.ao-journal.ru/> - сайт журнала «Акционерное Общество: вопросы корпоративного управления».
8. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России

#### 6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, практических занятий и иных видов занятий	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.