

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:03:05  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
«14» 02 2018 г.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания по проведению практических занятий  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом организации

Курск 2018

УДК 334

Составитель: Э.О. Сароян

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Железняков С.С.

**Организация предпринимательской деятельности:** методические указания по проведению практических занятий по направлению подготовки направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Э.О. Сароян. - Курск, 2018. - 43с.: Библиогр.: с.43

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.  
Содержат деловые игры, ключевые термины и понятия.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать <sup>14.02.18</sup>. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 2,5. Уч.-изд. л. 2,3. Тираж <sup>100</sup> экз. Заказ. <sup>945</sup> Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<b>«ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» ...</b>	<b>4</b>
СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	7
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ.....	9
ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	10
ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННОГО ДЕЛА .....	17
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.....	19
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	27
МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО .....	29
КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	36
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ТАЙНА .....	40
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>43</b>

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Формирование рыночного механизма хозяйствования и активизация модернизационных процессов в экономике неразрывно связаны с развитием предпринимательства, представляющего собой важнейший стратегический ресурс, способный обеспечить экономический рост.

Развитие предпринимательства нуждается в более пристальном внимании, так как перед собственниками, управляющими и специалистами предприятий встают сложные проблемы, связанные с современными требованиями высокой компетенции при ведении бизнеса.

Предпринимательская деятельность отличается свободой в выборе направлений и методов деятельности, самостоятельностью в принятии решений, воспринимая предприятие как сложную систему, подчиняющуюся общим законам развития. Эта деятельность является созидательным, творческим и ответственным трудом, сопряженным с риском, несовершенством законодательства и общей экономической нестабильностью.

Целью освоения дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» является формирование и развитие самостоятельного экономического мышления в системе бизнес-планирования. Предметом изучения дисциплины является бизнес как система экономических, организационных и правовых отношений в рамках бизнес единицы.

Задачами дисциплины являются:

- формирование экономического мышления, приобретение навыков практической работы и получение знаний по основным проблемам учебной дисциплины, которые включают в себя;
- овладение методикой анализа сущности, содержания и видов бизнеса;
- формирование навыков выбора бизнес идей и разработки решений по ее реализации;
- получение опыта построения бизнес-плана и оптимальной структуры бизнеса;
- овладение оценкой эффективности бизнеса;
- обучение приемам комплексного анализа бизнеса.

Обучающиеся должны **знать:**

направления экономической мысли в сфере предпринимательства, особенности реализации предпринимательской деятельности в различных областях экономики;

основные концепции стратегического управления предпринимательскими структурами, роль стратегии и задачи стратегического управления, принципы принятия управленческих решений на основе информации;

методы оптимизации и контроля реализации бизнес-планов;

структуру и содержание входящих и исходящих информационных потоков в компании;

методологии моделирования бизнес-процессов;  
 методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ, анализ стратегических позиций, анализ сегментов рынка, анализ конкуренции, позиционный анализ;

методы и инструменты бизнес-планирования;  
 основы бизнес-планирования и проектного управления предпринимательской деятельностью;

основные организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, базовые законодательные акты и нормативные документы, регламентирующие предпринимательскую деятельность;

**уметь:**

находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность позиций социальной значимости принимаемых решений;

разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

применять принципы проектного управления в решении предпринимательских задач;

координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

анализировать законодательные акты, исходящие и входящие информационные потоки, формировать комплект документов при управлении компанией;

применять методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предпринимательских структур;

оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана с целью принятия обоснованных управленческих решений;

анализировать различия, достоинства и недостатки различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности

**владеть:**

методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета;

навыками стратегического анализа;

методами, методиками, информационными технологиями проектного управления;

навыками принятия управленческих решений и их документального оформления;

методами, методиками, информационными технологиями моделирования бизнес-процессов;

методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета;

методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета;

технологиями бизнес-планирования и проектного управления;

навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Деловая игра

#### Организация бизнеса, выбор организационно-правовой формы

Цель деловой игры - базируясь на многообразии форм собственности предприятий, выбрать тот бизнес (выбор партнеров, клиентов, посредников), который наиболее перспективен, и обосновать его.

Постановка проблемы. Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства.

При этом выбор наиболее оптимальной формы организации предпринимательской деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство. При осмыслении этих проблем предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемого предприятия.

Задачи, поставленные перед участниками:

- сформулировать цель, предпринимательскую идею бизнеса;
- обосновать экономическую сущность предпринимательской деятельности;
- показать наличие инновационного момента (новой системы управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий);
- предложить товар, пользующийся высоким уровнем конкурентоспособности;
- определить тип и выбор поставщиков, посредников, покупателей;
- предусмотреть технику деловых переговоров;
- обосновать предпосылки для успешного предпринимательского старта;
- представить «визитную карточку» предприятия.

Участники должны составить учредительные документы (устав предприятия, положение), выбрав одну из приведенных организационно-правовых форм:

- полное (командитное) товарищество;
- ООО;
- АО;
- производственный кооператив;
- унитарное предприятие.

Каждая команда должна представить «визитную карточку» своего бизнеса:

- общую характеристику бизнеса (цель, предпринимательская идея, экономическая сущность предпринимательской деятельности);

- особенности рынка, профиль потребителя (предпринимательская среда);
  - основных конкурентов, преимущества по сравнению с ними;
  - сравнительные преимущества и недостатки выбранной организационно-правовой формы с точки зрения менеджмента;
  - способ принятия решений (на коллективной основе или когда предприниматель берет на себя функцию единоличного принятия решений).
- Команды заполняют анкету по оценке текущей деятельности.

Таблица 1

**Юридические лица**

Вид юридического лица	Учредители	Форма учредительных документов

Таблица 2

**Вид предпринимательства**

Вид предпринимательства	Достоинства	Недостатки

Таблица 3

**Организационно-правовая форма**

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки

Таблица 4

**Анкета по оценке текущей деятельности**

1	ФИО	
2	Должность	
3	Требования к работе	
4	Функции, задачи работы	
5	Дополнительные требования	
6	Дата реализации проекта	



## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ

### Деловая игра

#### Порядок создания нового предприятия и его государственная регистрация

Цель деловой игры – обосновать порядок создания нового предприятия и государственной регистрации по требованиям действующего законодательства.

Постановка проблемы. Все вновь созданные предприятия должны пройти государственную регистрацию согласно требованиям действующего законодательства. Только зарегистрированному юридическому лицу выдается свидетельство о регистрации, иначе его деятельность будет признана незаконной и запрещена.

Задание. Для данной игры необходимо задействовать три команды участвующих:

1. Команда предпринимателей, создающих новое предприятие.
2. Команда государственных структур.
3. Команда экспертов.

Каждая команда должна определить индивидуальные цели и задачи, которые им необходимо будет решить.

Задачи, поставленные перед участниками:

- Обосновать условия создания предприятия.
- Сформулировать этапы создания нового предприятия (представить схему).
- Показать порядок государственной регистрации предприятия (этапы, необходимые документы, инстанции).
- Обосновать бюрократические препоны, связанные с оформлением документов.

Участники должны также составить учредительные документы: устав предприятия, договор о создании и деятельности предприятия, протокол №1, заявление учредителя.

Команда предпринимателей должна пройти все этапы создания и регистрации предприятия.

Команда государственных структур должна разбиться на инстанции, в которых предприниматели могут осуществить свою цель.

Команда экспертов должна оценить, насколько грамотно и обоснованно предприниматели действуют для достижения своей цели, обращаясь в государственные службы.

Система оценки экспертов – балльная оценка.

## ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Деловая игра Разработка бизнес-плана

Цель деловой игры – составить бизнес-план предпринимательского проекта.

Постановка проблемы. Одним из важнейших шагов на пути создания собственного предприятия является составление бизнес-плана. Бизнес-план позволяет оценить возможности, расходы, трудности и требования к тому, кто решил начать собственное дело, создать предприятие и обеспечить его функционирование.

Задание. Рабочая группа должна разработать бизнес-план предпринимательского проекта на тот бизнес, который наиболее перспективен и обосновать его.

Бизнес-план является главным документом взаимодействия основных участников (партнеров) разработки:

- менеджеры;
- акционеры;
- кредиторы;
- партнеры по бизнесу.

Предлагается создать 5 команд участников: менеджеров, акционеров, кредиторов, партнеров по бизнесу и экспертов. Каждая команда участников должна определить цели и задачи, которые им необходимо будет решить.

Задачи, поставленные перед участниками:

- сформулировать предпринимательскую идею бизнес-проекта, особенности развития предприятия;
- определить стратегию развития предприятия, общую концепцию осуществления проектов создания новой продукции, технологий;
- провести оценку предпринимательского потенциала, сильных и слабых сторон бизнеса;
- выявить резервы предприятия;
- определить мероприятия по снижению степени риска;
- обосновать привлечение инвестиций, получение банковских кредитов, привлечение потенциальных партнеров;
- представить бизнес-план предприятия.

Задачи команды менеджеров:

- уяснение предпринимательской идеи;
- создание команды;
- практический анализ;
- привлечение финансовых ресурсов;
- повышение качества менеджмента.

Задачи команды акционеров:

- оценка возможностей;
- установление и отслеживание целей и задач;  определение потребностей в деньгах;

- анализ рыночной ситуации.

Задачи команды кредиторов:

- оценка ликвидности и риска;
- оценка качества управления;
- развитие финансовых и кредитных услуг.

Задачи команды партнеров по бизнесу:

- оценка надежности, привлекательности, развития сотрудничества;
- оценка возможности сотрудничества;
- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции.

Участники должны составить схему общего процесса бизнес-планирования, заполнить следующие таблицы:

Таблица 1

**Преимущества и недостатки предлагаемого фирмой товара по сравнению с аналогичными товарами конкурентов**

Преимущества	Недостатки	Меры по преодолению недостатков

Таблица 2

**Основные конкуренты фирмы**

Название конкурирующей фирмы	Место ее расположения	Доля рынка, которым она владеет %	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери

### Конкурентоспособность фирмы и главных конкурентов

Фактор конкурентоспособности 1	Фирма 2	Главный конкурент		
		<i>A</i> 3	<i>B</i> 4	<i>C</i> 5
1. ТОВАР				
1.1. Качество				
1.2. Техничко-экономические показатели				
1.3. Престиж торговой марки				
1.4. Упаковка				
1.5. Уровень послепродажного обслуживания				
1.6. Гарантийный срок				
1.7. Уникальность				
1.8. Многовариантность использования				
1.9. Надежность				
1.10. Защищенность патентами				
2. ЦЕНА				
2.1. Продажная				
2.2. Процент скидки с цены				
2.3. Сроки платежа				
2.4. Условия предоставления кредита				
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1. Формы сбыта				
- прямая доставка				
- торговые представители				

<b>Окончание таблицы 3</b>				
- предприятия-производители				
- оптовые посредники				
- комиссионеры и маклеры				
- дилеры				
3.2. Степень охвата рынка				
3.3. Размещение складских помещений				
3.4. Система транспортировки				
3.5. Система контроля запасов				
<b>4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ</b>				
4.1. Реклама				
- для потребителей				
- для торговых посредников				
4.2. Индивидуальная продажа				
- стимулирование потребителей				
- демонстрационная торговля				
- показ образцов товаров				
- подготовка персонала сбытовых служб				
4.3. Продажа товаров				
<b>ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ</b>				

Таблица 4

### Стратегия и мероприятия по ее осуществлению

Стратегия	Состав мероприятий	Ответственные за мероприятие	Срок реализации мероприятия
1	№1 №2 №3		
2	№1 №2 №3		
3	№1 №2 №3		

Таблица 5

### Использование средств массовой коммуникации в рекламной деятельности фирмы

Вид рекламы	Как реализована на фирме	Эффективность (преимущества и недостатки)
1. Рассылка рекламных писем – предложений отдельным покупателям		
2. Вывески в магазине		
3. Теле- и радиореклама		
4. Рекламные объявления в журналах и газетах		

<b>Окончание таблицы 5</b>		
5. Рекламные щиты на улицах вдоль автомагистралей, издание плакатов		
6. Реклама на мелких товарах (календарях, ручках)		
7. Издание брошюр		
8. Реклама в телефонных справочниках		
9. Издание рекламных проспектов		

Таблица 6

### Основные средства, необходимые для организации производства

Основные средства	Физическое состояние	Опишите существующие возможности	Укажите недостатки или дополнительные потребности и мероприятия по их устранению или удовлетворению
Земля			
Здания и сооружения			
Оборудование			
Прочее			

Таблица 7

### Характеристика работников предприятия, не связанных с управлением

Профессия	Количество работников	Описание выполненной работы	Уровень квалификации	Средняя заработная плата

Таблица 8

### Оперативный план (отчет) фирмы

Показатель	1-ый месяц	2-ой месяц	Всего за период
Рыночный потенциал фирмы в единицах товара			
Цена товара			
Объем продаж в единицах товара			
Доля фирмы в отраслевом рынке			
Запасы товара на складах			

Таблица 9

**План о доходах и расходах фирмы**

Показатель	1-ый месяц	2-ой месяц	и т.д.	Всего за период
Показатель				
Выручка от продажи товара				
Производственные издержки				
Налоги и отчисления				
Чистая прибыль				
Прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы				

Таблица 10

**План (отчет) о движении денежных средств фирмы**

Показатель	1-ый месяц (квартал, год)		2-ой месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	план	факт	план	факт		план	факт
1. Доход от продажи товаров и услуг							
2. Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг							
3. Налоги							
4. Отчисления из фонда заработной платы							
5. Дивиденды							
6. Инвестиции в имеющееся оборудование							
7. Инвестиции на приобретение нового оборудования							
8. Закупка материалов, сырья, комплектующих							
9. Затраты, связанные с повышением качества товаров, разработкой новых моделей							
10. Суммарные затраты денежных средств							
11. Добавление к активной части баланса							

Жюри оценивает грамотность и обоснованность составления бизнес-плана, активность и подготовленность всех участников дискуссии.

Деловая игра позволит участникам проявить свои управленческие и творческие способности во взаимодействии участников разработки бизнес-плана, в выборе рационального использования производственных ресурсов, повышении конкурентоспособности предприятия.

В результате подведения итогов деловой игры жюри, учитывая сильные и слабые стороны команд, оценивает их по балльной системе и выявляет победителя.



## ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННОГО ДЕЛА

### Деловая игра

#### Влияние риска предпринимательской деятельности

Цель деловой игры – оценить влияние предпринимательского риска на предприятие строительного комплекса.

Постановка проблемы. Строительный комплекс представлен в виде комплекса взаимосвязанных потоков: финансовых, информационных, материальных, технологических, которые постоянно изменяются под влиянием внешних и внутренних факторов.

Любому бизнесу постоянно сопутствуют риск и неопределенность, которые являются элементами объективной действительности. Неопределенность экономической конъюнктуры вытекает из непостоянства предложения и спроса на товары, денежные средства, факторы производства, разнообразия критериев предпочтительности инвестирования средств и сфер приложения капиталов. В принятии предпринимателем управленческого решения, связанного с риском, важную роль играют знания бизнеса, информирования, квалификации, опыт, деловые качества. Основной задачей предпринимателя в этих условиях является выбор решений, связанных с риском, на основе объективных критериев, позволяющих его минимизировать. Участникам деловой игры предоставляется возможность оценить особенности влияния предпринимательского риска на функционирование предприятий строительного комплекса.

Для этого участникам предлагается разбиться на команды, которые могут представить рискообразующие источники предприятий строительного комплекса.

Команды участников:

- предприятие строительного комплекса;
- поставщики и потребители рыночной информации;
- инвесторы;
- разработчики и потребители проектной документации;
- поставщики и потребители рабочей силы;
- потребители продукции строительного комплекса;
- поставщики материально-технических ресурсов;
- банки;
- налоговые органы.

Каждая команда должна дать характеристику рискам, которым они подвергаются, и взаимоувязать свои функции и взаимодействия в рамках строительного комплекса.

Задачи, поставленные перед участниками:

- дать анализ внешней и внутренней среды, влияющей на предприятия строительного комплекса;
- дать характеристику рискам, которым подвержены представленные «команды»;

- дать характеристику внутренних и внешних рисков, влияющих на строительные предприятия;
- определить возможные отрицательные последствия влияния рисков;
- классифицировать риски предпринимательской деятельности;
- сформулировать формы и методы снижения рисков и неопределенности;
- согласовать действия различных партнеров (контрагентов) строительного предприятия: инвесторов, разработчиков и потребителей проектной документации, поставщиков и потребителей рабочей силы, потребителей продукции строительного комплекса, поставщиков материально – технических ресурсов, поставщиков и потребителей рыночной информации, банков, налоговых органов;
- согласовать реализацию мероприятий по снижению уровня воздействия рисков;
- объединить усилия всех команд участников для выработки общего решения, характеризующего оценки влияния предпринимательского риска на деятельность строительного предприятия.

По итогам игры жюри даёт оценку уровню квалификации каждой из команд. Участники данной игры должны заполнить следующие таблицы:

Таблица 1

### **Анализ влияния внешней и внутренней среды строительного предприятия**

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды

Таблица 2

### **Риски предприятия строительного комплекса**

Внешние			Внутренние		
Политические	Социально-экономические	Экологические	Управленческие	Рыночные	Инвестиционные

Таблица 3

### **Классификация рисков предпринимательской деятельности**

По времени возникновения	
По сфере возникновения	
По виду предпринимательской деятельности	
По степени допустимости	

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

### Деловая игра

### SWOT- анализ деятельности предприятий. Бенчмаркинг

Цель деловой игры – составить и оформить SWOT-анализ деятельности предприятия.

Задачи, поставленные перед участниками. Команды должны сформулировать миссию своей организации, характеризующую основной вид деятельности, определить отношение к внешней среде и пути формирования корпоративного климата, провести анализ сильных и слабых сторон своей организации, возможностей и рисков, определить стратегическую позицию предприятия.

Постановка проблемы. SWOT-анализ – это система интегрального анализа, основным содержанием которого является исследование характера сильных и слабых сторон предприятия в разрезе отдельных внутренних факторов, а также влияние внешних факторов, обуславливающих развитие предприятия. На рис. 1 приведен комплексный анализ влияния внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.

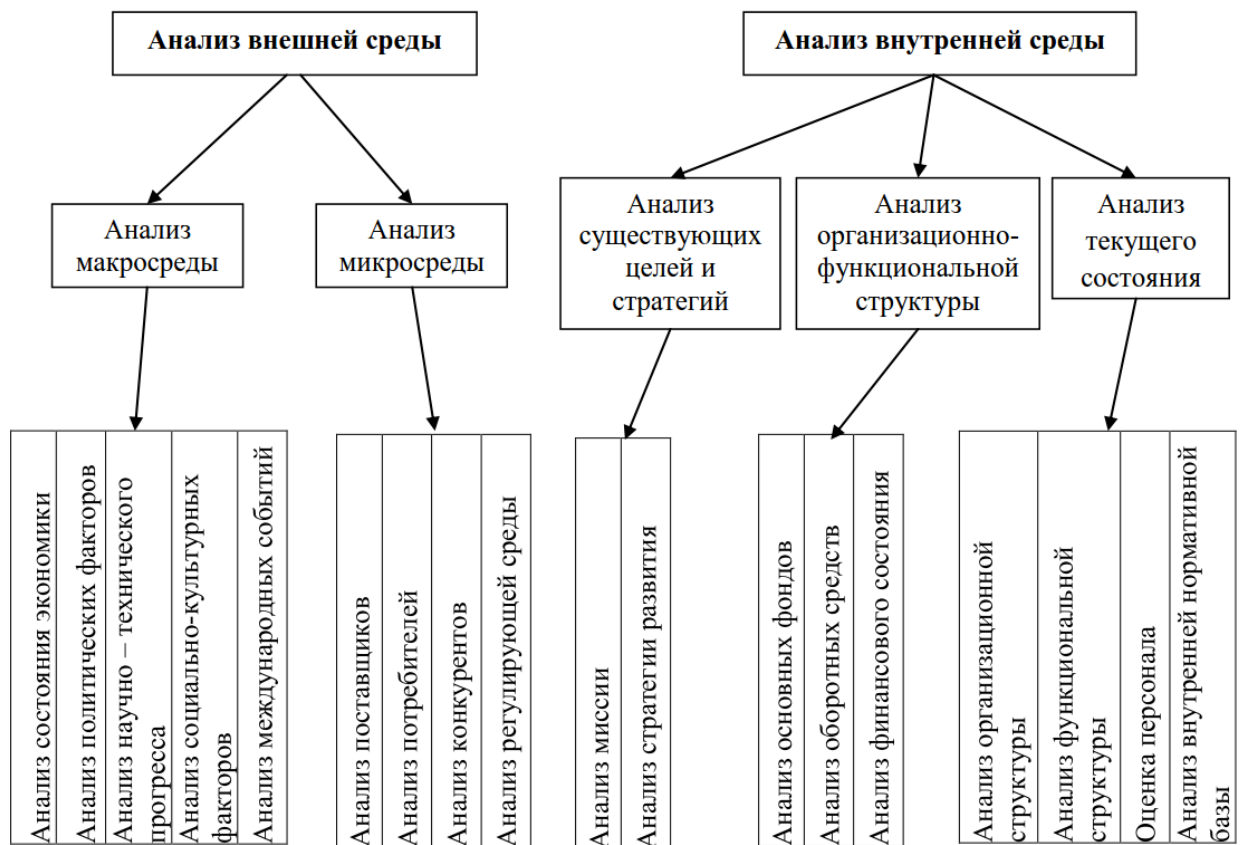


Рис. 1. Факторы, влияющие на эффективность предпринимательской деятельности предприятия

Внешняя среда предпринимательской единицы – это совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических факторов, которые оказывают влияние на деятельность предприятия.

Анализ внутренней среды направлен на изучение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны в конкурентной борьбе – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы изменить их. Дж. Пирсом и Р. Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации.

### Факторы сильных и слабых сторон деятельности предприятия

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организационная структура</li> <li>- Престиж и имидж предприятия</li> <li>- Организация системы коммуникаций</li> <li>- Общая для всего предприятия система контроля</li> <li>- Квалификация, способности и интересы высшего руководства</li> <li>- Система стратегического планирования</li> <li>- Внутриотраслевая синергия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Четко ли распределены в организации права и обязанности?</li> <li>- Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?</li> <li>- Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?</li> </ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стоимость сырья, материалов и их доступность, отношения с поставщиками</li> <li>- Система контроля запасов, оборот запасов</li> <li>- Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей</li> <li>- Экономия от масштаба производства</li> <li>- Техническая эффективность мощностей и их загруженность</li> <li>- Чистая продукция и прибыль</li> <li>- Отдача от использования оборудования</li> <li>- Контроль над процессом изготовления</li> <li>- Проектирование, составление графика работ</li> <li>- Контроль качества</li> <li>- Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек</li> <li>- Исследования и разработки, инновации</li> <li>- Правовые формы защиты строительной продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня?</li> <li>- Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для решения производственной базы?</li> <li>- Какова отдача от исследований и разработок?</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продукты (работы), производимые организацией</li> <li>- Сбор необходимой информации о рынке</li> <li>- Доля рынка</li> <li>- Потенциал расширения продукции, работ, услуг строительного предприятия</li> <li>- Жизненный цикл основных видов продукции</li> <li>- Каналы распределения</li> <li>- Организация сбыта</li> <li>- Имидж предприятия, репутация и качество продукции</li> <li>- Ценовая политика</li> <li>- Процедура установления обратной связи с рынком</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Что является сильными и слабыми сторонами продукции строительной организации?</li> <li>- Какова ценовая политика организации?</li> <li>- Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?</li> </ul>

<b>Окончание таблицы 1</b>		
<b>Финансы и учет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность привлечения краткосрочного капитала</li> <li>- Возможность привлечения долгосрочного капитала</li> <li>- Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов</li> <li>- Налоговая политика</li> <li>- Отношения к инвесторам, акционерам, учредителям</li> <li>- Возможность использования альтернативных финансовых стратегий</li> <li>- «Рабочий» капитал, гибкость структуры капитала</li> <li>- Эффективный контроль над издержками</li> <li>- Система учета издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?</li> <li>- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?</li> <li>- Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?</li> </ul>
<b>Кадры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управленческий персонал</li> <li>- Квалификация сотрудников</li> <li>- Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли</li> <li>- Кадровая политика</li> <li>- Использование стимулов для мотивирования выполнения работы</li> <li>- Текучесть кадров и прогулы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Какой стиль управления использует высшее руководство?</li> <li>- Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?</li> <li>- Каковы мотивы работы работников организации?</li> <li>- Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?</li> </ul>

Применяемый для анализа среды метод СВOT (от англ. SWOT) – сила, слабость, возможности, угрозы – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и слабостью. В таблице 1 приведен анализ факторов и основных вопросов для определения сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, затем – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Для этого составляется матрица СВOT:

Таблица 2

### Матрица СВOT

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИВ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Слева выделяются сильные и слабые стороны предприятия. В верхней части матрицы выделяются возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: СИВ (силы и возможности); СИУ (силы и угрозы); СЛВ (слабости и возможности); СЛУ (слабости и угрозы). На каждом из данных полей необходимо рассмотреть всевозможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии развития предприятия. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия с целью получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для пар на поле СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости предприятия.

Если пара находится на поле СИУ, стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, важно выработать такую стратегию, которая позволила бы избавиться от слабостей и угроз.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице.

Таблица 3

### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ, СС, имеют большое значение для предприятия, и их надо обязательно использовать. По возможностям же, попавшим на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании. Аналогичная матрица составляется для оценки угроз.

Таблица 4

### Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Угрозы, которые попали на поля ВР, ВК и СР, представляют большую опасность для предприятия. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, также имеют важное значение и их необходимо устранить.

Угрозы на полях НК, СТ, ВЛ требуют ответственного подхода к их устранению.

Для конкретного исполнения рассмотренных матриц рекомендуется проводить выявление возможностей и угроз в трех направлениях: рынок, продукт и деятельность по реализации продуктов на целевых рынках (ценообразование, распределение и продвижение продуктов, работ, услуг). Источником возникновения возможностей и угроз могут быть заказчики, конкуренты, изменение факторов внешней среды, например, законодательной базы, налоговой политики.

Целесообразно проводить данный анализ, изучив:

- характер возможности угрозы и причину ее возникновения;
- время существования, силу фактора, уровень опасности и степень ее влияния;
- результаты SWOT-анализа можно использовать при проведении бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это сравнение показателей ведения бизнеса на предприятии с аналогичными характеристиками лучших компаний с целью определения источников высокой эффективности работы и внедрения лучшего опыта.

Сравнительные исследования проводят по направлениям:

- сравнение предприятия с конкурентом;
- если предприятие принадлежит холдингу - провести сравнение с аналогичными предприятиями;
- сравнение своего предприятия с большим количеством других предприятий – общий бенчмаркинг;
- сравнить характеристики работы отдельных функций или подразделений своего предприятия с аналогичными параметрами предприятий, которые выполняют эти функции лучше всех - функциональный бенчмаркинг.

Этапы проведения бенчмаркинга:

- определить критерии сравнения;
- спланировать проект;
- выделить факторы, влияющие на выбранный параметр;
- провести исследования партнера по бенчмаркингу;
- проанализировать собранную информацию;
- внедрить рекомендации нововведения на своем предприятии.

Результаты бенчмаркинга являются источником повышения эффективности работы в системе управления, внедрения нововведений на предприятии.

Подготовка, защита и обсуждение группового решения. В подготовленном сообщении необходимо обосновать предлагаемую формулировку миссии организации, представить результаты SWOT-анализа деятельности предприятия. Каждая команда участников должна оформить SWOT-анализ в виде таблицы. Жюри должно оценить, насколько грамотно и обоснованно составлен SWOT- анализ предприятия. Система оценки экспертов – балльная (от 1 до 5 – высшая оценка). Приложение к деловой игре (табл. 6)



### Пример составления SWOT-анализа

Сильные стороны	Конкуренты		Собственное предприятие
	№1	№2	
Сильные стороны	Удобное расположение	Наличие финансовых ресурсов	Современное оборудование, качество предоставляемых товаров
	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент	Индивидуальный подход к каждому клиенту
Слабые стороны	Высокие цены	Отсутствие квалифицированных кадров	Недостаточный управленческий опыт
	Неэффективная реклама	Высокие цены	Высокие цены
	Низкая конкурентная позиция	Неэффективная реклама	Недостаточно рекламных коммуникаций
Возможности	Улучшение качества услуг	Расширение ассортимента	Привлечение инвесторов, поставщиков, покупателей
	Замена оборудования	Открытие нового филиала	Применение дополнительных услуг
Угрозы	Появление успешных конкурентов	Снижение уровня покупательской способности	Неблагоприятные демографические изменения

Таблица 6 (Приложение)

### Возможности и угрозы

	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых технологий</li> <li>- расширение спектра предоставляемых услуг</li> <li>- увеличение количества строящихся объектов жилищной сферы</li> <li>- рост объемов выполняемых подрядных работ</li> <li>- рост числа государственных заказов</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие процентные ставки</li> <li>- несовершенная налоговая политика государства</li> <li>- высокие тарифы на энергоресурсы, на транспортные услуги</li> <li>- низкая платежеспособность заказчиков</li> <li>- сокращение числа государственных заказов</li> <li>- ужесточение технических требований и норм по качеству работ</li> <li>- изменение нормативной законодательной базы</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- положительная репутация предприятия (длительная)</li> </ul>	Необходимо обратить внимание на изучение потенциальных	За счет сильных сторон организации следует сохранить имеющийся потенциал, также

<b>Окончание таблицы 6</b>		
<p>история существования, богатый опыт работы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень квалификации ИТР (специалисты высокой квалификации с большим стажем работы)</li> <li>- постоянный контроль качества</li> <li>- проведение НИОКР</li> <li>- внедрение новых технологий</li> </ul>	<p>возможностей. Они могут гарантировать организации успешное и стабильное функционирование при условии, что руководство сможет определить дальнейшую стратегию развития. У организации имеется неплохой потенциал (большой стаж работы, пока еще высокая квалификация работников, функционирование НИОКР и контроля качества), благодаря которому руководство сможет заключить договора на подрядные работы. Безусловно, необходим тщательный анализ и выбор СЗХ</p>	<p>попытаться в случае необходимости перейти на ассортимент предлагаемых услуг, применяя новые технологии и предложения по СЗХ. За счет внедрения новых СЗХ, увеличения прибыльности и конкурентоспособности, организация сможет адаптироваться к изменениям в нормативной базе и ужесточению технических требований</p>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- состояние основных фондов (высокая степень изношенности основных фондов, недостаток средств для своевременного обновления строительной техники)</li> <li>- низкая мотивация (недостаточно высокая заработная плата, отсутствие социальной поддержки со стороны руководства)</li> <li>- снижается уровень подготовки рабочих кадров (относительно низкая заработная плата не позволяет содержать специалистов высокой квалификации)</li> </ul>	<p>Организации в отношении слабых сторон необходимо предпринять ликвидационные меры. Это можно осуществить за счет имеющихся возможностей. Увеличение компенсационных выплат поможет организации сохранить имеющиеся квалификационные кадры и избавиться от текучести. Повышение зарплаты возможно при постоянном наличии у организации заказов, особенно связанных с внедрением новых видов деятельности</p>	<p>Внешние угрозы могут оказать на организацию серьезное влияние и усугубить положение в отношении слабых сторон. Так, например, сокращение числа государственных заказов по программе ликвидации ветхого жилья, замедление роста строительных объемов работ и при падении спроса на продукцию могут привести организацию к необходимости реструктуризации (как управления, так и имущества)</p>

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Деловая игра**

#### **Конкурентоспособность малого бизнеса**

Цель – сформулировать факторы успеха малого бизнеса: конкурентные преимущества и состояние деловой среды.

Постановка проблемы. Малый бизнес особенно зависит от действия многочисленных факторов и их комбинаций, определяющих деловую среду и влияющих на его конкурентоспособность.

Конкуренция в сфере малого бизнеса имеет свои особенности, заставляя предпринимателей мобилизовать всю свою энергию и способности для сохранения и укрепления своих рыночных позиций.

Для данной игры необходимо задействовать три группы: команда участников (предпринимателей малого бизнеса); команда участников, представляющих государство, эксперты.

Команда предпринимателей должна создать свое малое предприятие, которое функционирует в конкурентной среде, выпускает продукцию и эффективно использует ресурсный потенциал для достижения собственных целей.

Команда (государство) представляет собой внешнюю среду и государственную политику в отношении развития малого бизнеса.

Команда экспертов внимательно анализирует и оценивает обоснованность и грамотность действий двух команд по балльной оценке.

Задачи, поставленные перед участниками:

- представить предприятие малого бизнеса, действующее в рыночных условиях;
- определить вид малого предприятия в зависимости от стратегии поведения на рынке: коммутанты, пациенты, эксплеренты;
- сформулировать функции малого бизнеса, достоинства и недостатки своего предприятия малого бизнеса, его проблемы;
- определить критерии малого бизнеса;
- показать уровень государственной нагрузки на предприятие малого бизнеса (кто мешает работать?);
- представить основные слагаемые конкурентоспособности в сфере малого бизнеса;
- выполнить анализ институциональной среды;
- выполнить анализ конкурентоспособного потенциала малого предприятия;
- определить состояние деловой среды;
- сформулировать конкурентные преимущества своего малого предприятия;
- представить рыночную инфраструктуру малого бизнеса;

□ определить выбор стратегии развития или выживания, учитывающей угрозы и возможности внешней среды, сильные и слабые стороны малого предприятия.

Участники должны составить схемы и заполнить таблицы для полноты ответа.



Рис. 1. Факторы успеха малого бизнеса

## МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

### Деловая игра

#### Управление персоналом предприятия

Организатор игры информирует участников о порядке ее проведения, распределяет роли, выделяет группу экспертов.

Основные участники выступают в качестве руководителей предприятий, отделов и занимаются поддержкой и стимулированием персонала. Они должны объяснить каждому работнику значимость его роли на закрепленном за ним рабочем месте.

Предлагаемые должности руководителей и специалистов:

- Руководитель организации
- Управляющий банком
- Линейные руководители (начальники производств, прорабы, мастера)
- Начальник экономического отдела
- Руководитель службы управления персоналом
- Менеджер по персоналу

Цель – представить кадровое обеспечение предпринимательской организации. Постановка проблемы. Система управления персоналом является «стержнем»

системы управления фирмы, которые неотделимы друг от друга в обеспечении соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям достижения конкурентоспособности предприятия.

Факторы успеха малого бизнеса

Конкурентные преимущества Состояние деловой среды

Размер предприятия

Количество и состав работников Территориальная маневренность

Производственная и технологическая гибкость и маневренность

Тесная взаимосвязь управления с производством

Микрофинансирование

Кредитная потребительская кооперация

Государственная поддержка и регулирование

Совершенствование законодательства

Стратегия инновационного развития

Задачи, поставленные перед участниками:

1. Привести способы повышения мотивации персонала к работе.
2. Сформулировать процедуру отбора персонала.
3. Привести сравнительную характеристику методов управления.
4. Дать оценку деловых качеств руководителя.
5. Сформулировать критерии оценки результативности труда руководителей и специалистов;
6. Составить рейтинговую оценку труда руководителей и специалистов.

**Рейтинговая оценка труда руководителей и специалистов**

Общие критерии оценки	Рейтинг	Характеристика
Качество – аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Производительность – количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Надежность – насколько можно положиться на этого работающего по завершении задачи	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Знание работы – практические навыки, знания и информация, используемые при работе	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Пригодность – степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, перерыв на обед и общая посещаемость	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Независимость – часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Каждый участник по поручению ведущего игры занимается определенным направлением работы. Для подготовки обоснованных предложений предоставляется 15 минут. Далее участники докладывают о результатах работы своих групп.

Сообщение должно быть публичным с привлечением внимания всех участников, экспертов, ведущего. После выступления руководителей со своими предложениями слово предоставляется экспертам и всем желающим из числа участников игры с возможностью вступить в дискуссию.

По итогам игры жюри дает оценку уровню квалификации каждого руководителя, а также активности и подготовленности всех участвовавших в дискуссии.

Оценка участников производится членами жюри с помощью балльной системы.

Представленные далее материалы помогут студентам правильно сформулировать свои ответы, выполняя задачи деловой игры.

Мотивация – это работа руководителя, которая направлена на активизацию сотрудников предприятия, повышая эффективность их труда для достижения своих личных целей и целей коллектива предприятия.

Мотивация труда рассматривается как совокупность стимулов, побуждающих персонал к активной трудовой деятельности.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники должны эффективно работать, получать личное удовлетворение и гордость за результаты своего труда.

Повышение мотивации предполагает:

- создание благоприятной атмосферы для сотрудников;
- формирование критериев поведения сотрудников;
- прямое общение с руководителем и обеспечение обратной связи.

Способы повышения мотивации к работе	Основные ценности мотивации персонала к работе
1. Хороший заработок. 2. Хорошие товарищи по работе. 3. Интересная работа. 4. Соответствие работы способностям. 5. Удобное время работы. 6. Полезность для общества. 7. Большой отпуск. 8. Надежное место работы. 9. Работа, уважаемая людьми. 10. Возможность инициативы. 11. Возможность чего-то достичь. 12. Возможность общения с людьми. 13. Ответственная работа. 14. Отсутствие давления со стороны руководства. 15. Возможность продвижения по службе.	1. Чувство собственной значимости. 2. Хорошая атмосфера в коллективе. 3. Осознание принадлежности к группе людей. 4. Выбор клиентов в зависимости от целей предприятия. 5. Организация торгового процесса между покупателями и продавцами товара (услуги). 6. Регулирование системы ценообразования при совершении сделки с покупателями.

### Процедура отбора персонала

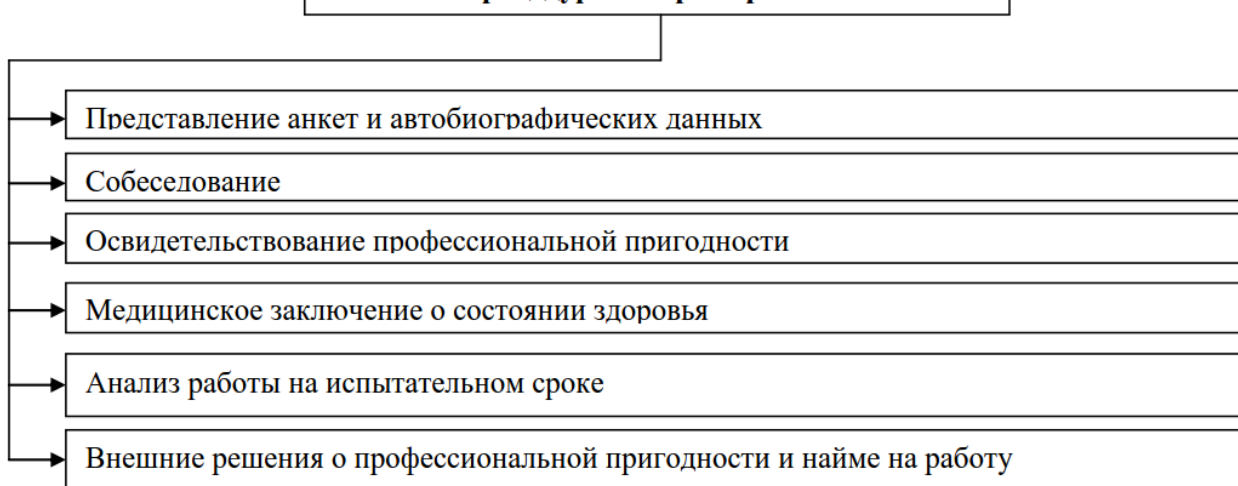


Рис. 1. Процедура отбора персонала

Критерии отбора могут быть разными, но важно, чтобы профессиональные качества и опыт, образование и моральные качества были первостепенными критериями.



Рис. 2. Общие принципы управления персоналом

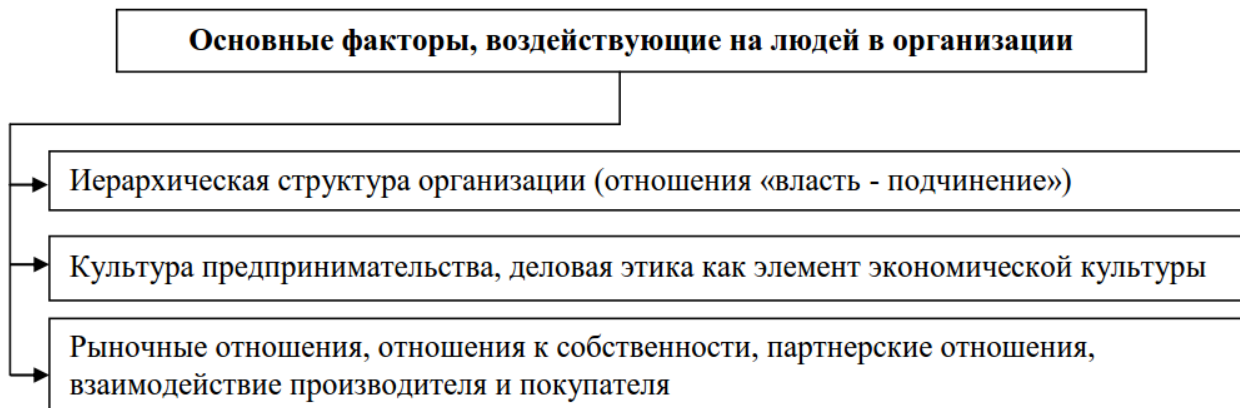


Рис. 3. Основные факторы, воздействующие на людей в организации



## Сравнительная характеристика методов управления

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
Название группы	Административные	Экономические	Социально-психологические
Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности товаров	Достижение взаимопомощи
Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и др.	Частная
Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний и низший	Низший
Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная, стохастическая
Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
Тип чаще всего принимаемых управленческих решений	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Мониторинг, моделирование социально-психологических процессов; психотехнологии
Конкретные методы и способы управления	Государственное регулирование экономики; стандартизация и	Экономическое стимулирование; анализ затрат, качества и других	Моральное стимулирование

<b>Окончание таблицы 2</b>			
	сертификация; мониторинг экосистемы; нормативно- методическое регулирование системы управления организацией; планирование, учет и контроль	параметров систем; Экономико- математическое моделирование; балансовые методы	

Оценка деловых качеств руководителя в создании коллектива:

- административные способности;
- творческие способности;
- умение общаться, слушать других;
- аналитические способности, деловое чутье;
- правильный подбор сотрудников;
- поддержка идеи коллективизма;
- забота о членах коллектива;
- создание положительного климата на предприятии;
- заинтересованность в результате работы;
- четкое определение значения организации;
- использование эффективных методов работы;
- грамотное распределение обязанностей между сотрудниками;
- поддержка личного развития своих сотрудников;
- поощрение творческого потенциала, способности к инновациям;
- сохранение у подчиненных чувства самоуважения;
- требовательность, решительность;
- умение мгновенно сводить проблемы к их простейшим составным элементам, создавая основу для нахождения простых и точных решений;
- гибкость ума;
- развитость письменной речи.

Таблица 3

### Критерии оценки результативности труда руководителей и специалистов

Должности	Критерии оценки результативности труда
Руководитель организации	Прибыль, конкурентоспособность организации
	Рост прибыли, производительность
	Оборот капитала; рост числа клиентов
	Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика
	Рентабельность

<b>Окончание таблицы 3</b>	
	Качество кредитных операций
	Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера). Своевременность и полнота выполнения должностных обязанностей	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
	Динамика объема производства, качества
	Динамика производительности труда
	Снижение издержек производства
	Количество рекламаций и их динамика
	Удельный вес бракованных изделий и их динамика
	Величина простоев, потери от простоев
	Коэффициент текучести кадров
Руководитель финансового отдела	Прибыль
	Платежеспособность
	Оборачиваемость оборотных средств
	Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика
	Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции
	Удельный вес технически обоснованных норм
	Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика
	Коэффициент текучести кадров и его динамика
	Количество вакантных мест
	Количество претендентов на одно вакантное место
	Показатели по обучению и повышению квалификации персонала
	Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации
	Количество претендентов на одно вакантное место
	Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
	Знание работы, надежность, пригодность, производительность и качество, гибкость ума

## КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### Деловая игра

#### Техника продаж товаров

Цель - умение правильно преподнести и представить товар (услугу) покупателю, которое требует владения искусством проведением деловых переговоров, сделок.

Постановка проблемы. Техника продаж - это одно из главных направлений в развитии бизнеса. Основные группы участвующих – участники, слушатели, экспертная группа.

Ведущий игры выбирает две-три команды для проведения продаж. Если выбрано две команды, то схема продажи выглядит следующим образом: «производитель-покупатель»; три команды участников продаж: «производитель-посредник-покупатель».

Задачи, поставленные перед участниками:

- знакомство с личностью;
- установление контакта с личностью (предприниматель, менеджер, бизнесмен) вне зависимости от опыта работы, квалификации;
- общение на тему общих интересов;
- предложение некоторых вариантов сотрудничества;
- приемы стимулирования заинтересованности вашего собеседника в покупке товара, услуге;
- установление договорных отношений.

В рыночных условиях, когда покупатель более разборчив, выше конкуренция, техника продаж требует квалифицированного подхода. Для выполнения поставленных задач предлагается материал, который будет полезен для участников команд.

Предприниматель - это человек, который что-либо предпринимает (создает, организует и т.п.), действует в соответствии с намеченной целью, в интересах достижения результатов.

Менеджер - член организации управляющих, осуществляющий и решающий управленческие задачи.

Если первая задача менеджера заключается в том, чтобы заставить хорошо работать предприятие, организовать производственный процесс, то первая задача предпринимателя состоит в целенаправленном несении перемен.

Бизнесмен- это человек, который «делает» деньги, независимо от того, является ли он владельцем крупной фирмы или маленькой лавчонки.

Навыки общения - это неотъемлемый атрибут успешной сделки. В процессе общения информация поступает от производителя к потребителю, помогая принять верное решение.

Существуют основные принципы эффективной коммуникации:

- умение оформить свои мысли четко, убедительно и лаконично;

- важно сначала попытаться понять, а уже затем быть понятым;
- умение слушать клиента;
- рассеять все ложные стереотипы о ваших товарах и услугах;
- четкое и ясное изложение клиенту своих действий, чтобы помочь ему.

Коммуникация включает три основных элемента, которые представляют

собой метод «ГСН»:

- говорим;
- слушаем;
- наблюдаем.

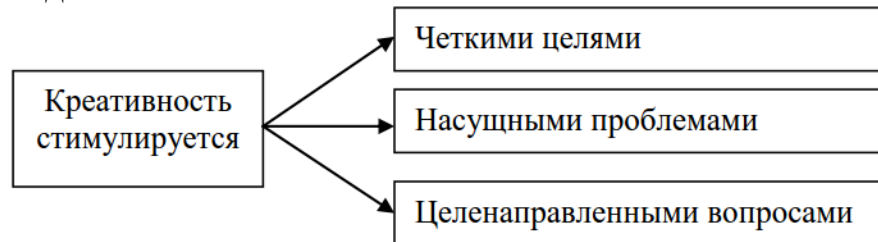


Рис. 1. Факторы стимулирования креативности

Используя эти факторы, важно представить основные составляющие успешной продажи (рис. 2).



Рис. 2. Составляющие успешной продажи

Представления о составляющих успешной продажи являются важнейшими элементами торгового мастерства. На проведение переговоров отводится 15-20 минут, чтобы установить контакт с собеседником и привлечь его к взаимовыгодным отношениям. Более

продолжительная беседа может привести к тому, что техника продаж не даст положительного результата, так как любой клиент заинтересован быстро и своевременно осуществить покупку товара.

Консигнация – это вид торгово-посреднической операции, когда консигнатор (посредник) подает товар со своего склада на основе договора - поручения. Собственник товара (консигнант) поручает посреднику (консигнатору) реализовать на определенных условиях товар. Консигнатор обычно действует в сфере отношений между производителем или собственником и различными торговцами. На рис. 3 представлена схема отношений производителя и потребителя товара с участием посредника.

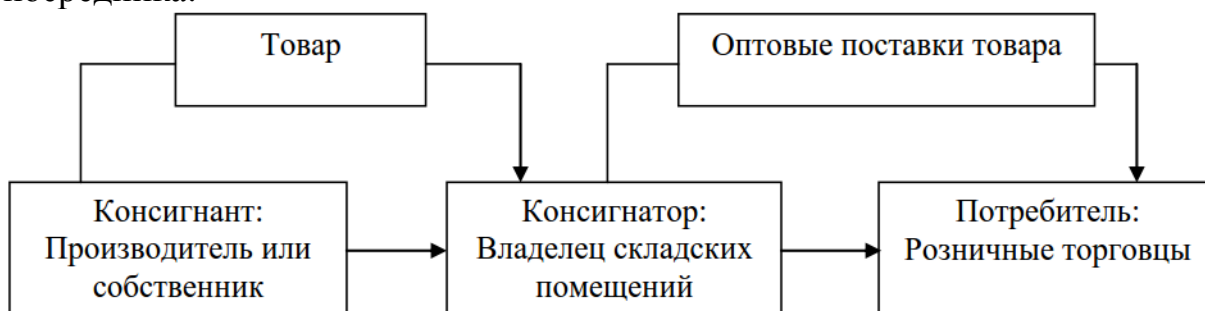


Рис. 3. Отношения производителя и потребителя с участием посредника

Посредническая деятельность с точки зрения производителя повышает степень эффективности работы, существенно сокращает срок оборачиваемости капитала и повышает прибыльность производства, обеспечивает широкую доступность товара для всех потребителей, а также целевых рынков.

#### **Типы личностей покупателей:**

*апатичный покупатель* - ничего никогда не покупает, пессимистичен и равнодушен;

*целеустремленный покупатель* – точно знает, что хочет, какого качества и преимущества ждет от товара;

*покупатель-аналитик* – главный фактор для него - тщательность;

*покупатели, жаждущие общения*, – это люди, ориентированные на общение;

*жесткий покупатель* – они прямолинейны, нетерпеливы, их первостепенная забота – получение результата;

*коммуникабельный покупатель* – открытый человек, ему нравится работать с людьми.

#### **Факторы воздействия производителя на покупателя:**

новизна товара и его соответствие интересам потребителя;

возможность воспользоваться услугами послепродажного сервиса;

внешний вид и упаковка;

соответствие стандартам;

престижность и привлекательность рекламы товара;

качество;

цена, доступность товара;  
 позитивные отличительные характеристики товара от товаров других производителей и возможность для потребителя ознакомиться с такими отличиями.

Таблица 1

### Цели стимулирования потребителей

Стратегические	Специфические	Разовые
Увеличить число потребителей	Ускорить продажу наиболее выгодного товара	Извлечь выгоду из ежегодных праздников
Увеличить количество товаров, купленных одним и тем же покупателем	Повысить оборачиваемость товара	Воспользоваться отдаленной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала)
Увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга	Избавиться от излишних запасов	Поддержать рекламную компанию
Достигнуть показателей плана продаж	Придать регулярность сбыту сезонного товара	
	Оказать противодействие конкурентам	

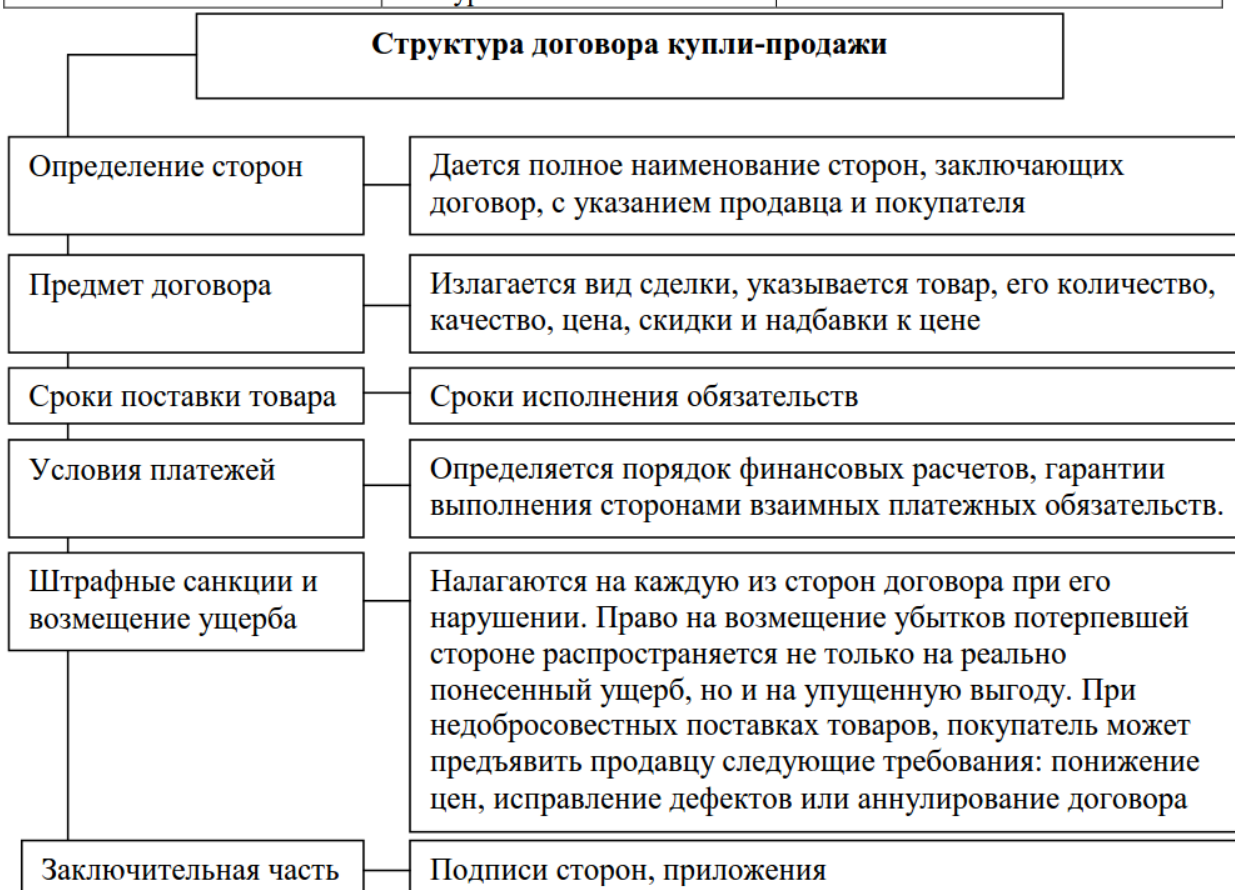


Рис. 4. Структура договора купли-продажи

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ТАЙНА

### Деловая игра

#### Лизинг

Участники деловой игры должны быть разделены на несколько команд, каждая из которых представляет одну из сторон лизинговых правоотношений: лизинговую компанию, поставщика оборудования и предприятие – потенциального лизингополучателя.

В ходе игры команды проводят серию двух- и трехсторонних переговоров друг с другом, сравнивая предлагаемые на рынке условия взаимодействия и принимая

наиболее выгодный для себя вариант.

Цель – заключение лизинговой сделки. При этом каждая из команд выполняет в игре поставленные перед ней задачи:

задача предприятий (потенциальных лизингополучателей) – приобрести требуемое оборудование (технику) наиболее оптимальным путем;

задача поставщиков – заключить сделки по реализации оборудования на выгодных условиях;

задача лизинговых компаний – заключить лизинговые сделки на выгодных условиях, составить общую схему взаимодействия команд в проведении лизинговой сделки;

обосновать риски лизинговой сделки, представить этапы реализации лизингового процесса.

Разбивка участников на группы должна проводиться таким образом, чтобы в команде присутствовали как представители лизинговых компаний, так и представители в лице поставщиков. Это позволит оптимальным образом объединить усилия участников. Участникам игры придется решать возникающие в ходе игры вопросы и преодолевать сложности переговорной битвы. Команды могут на переговорах оказаться в ситуации, когда, достигнув договоренности с одной потенциальной лизинговой компанией, вдруг получают предложения с более выгодными условиями со стороны второй компании. Придется решать возникшую проблему этического характера.

Данная деловая игра способствует реализации общих целей путем самостоятельного формирования команды единомышленников, выбора капитана, распределения ролей, создания структуры и системы отношений в принятии управленческого решения.

Участники команд должны усвоить возможности и основные преимущества лизинга и обсудить принципы сравнения различных источников финансирования и оценки эффективности лизинга.

Деловая игра позволит участникам обсудить основные вопросы, возникающие при взаимодействии поставщиков оборудования с лизинговыми компаниями и лизингополучателями, в интерактивном режиме закрепить полученные на семинаре знания. Игра позволяет



обменяться опытом, наладить доверительные контакты со многими лизинговыми компаниями в процессе совместной работы и борьбы за клиента.

Игра позволяет приобрести знания в области лизинговой деятельности и умения устанавливать полезные деловые контакты с лизинговыми компаниями и поставщиками оборудования для возможного будущего сотрудничества.

В заключение деловой игры эксперты, учитывая сильные и слабые стороны участников лизинговой сделки, определяют положительные и отрицательные качества команд и выявляют победителя.

Постановка проблемы. В ходе игры предоставляется уникальная возможность посмотреть на процедуру лизинговой сделки глазами различных участников лизинговой деятельности, в том числе в роли лизингополучателя. Это позволяет лучше понять потребности лизингополучателя и представлять на рынок более конкурентоспособные условия предоставления лизинга.

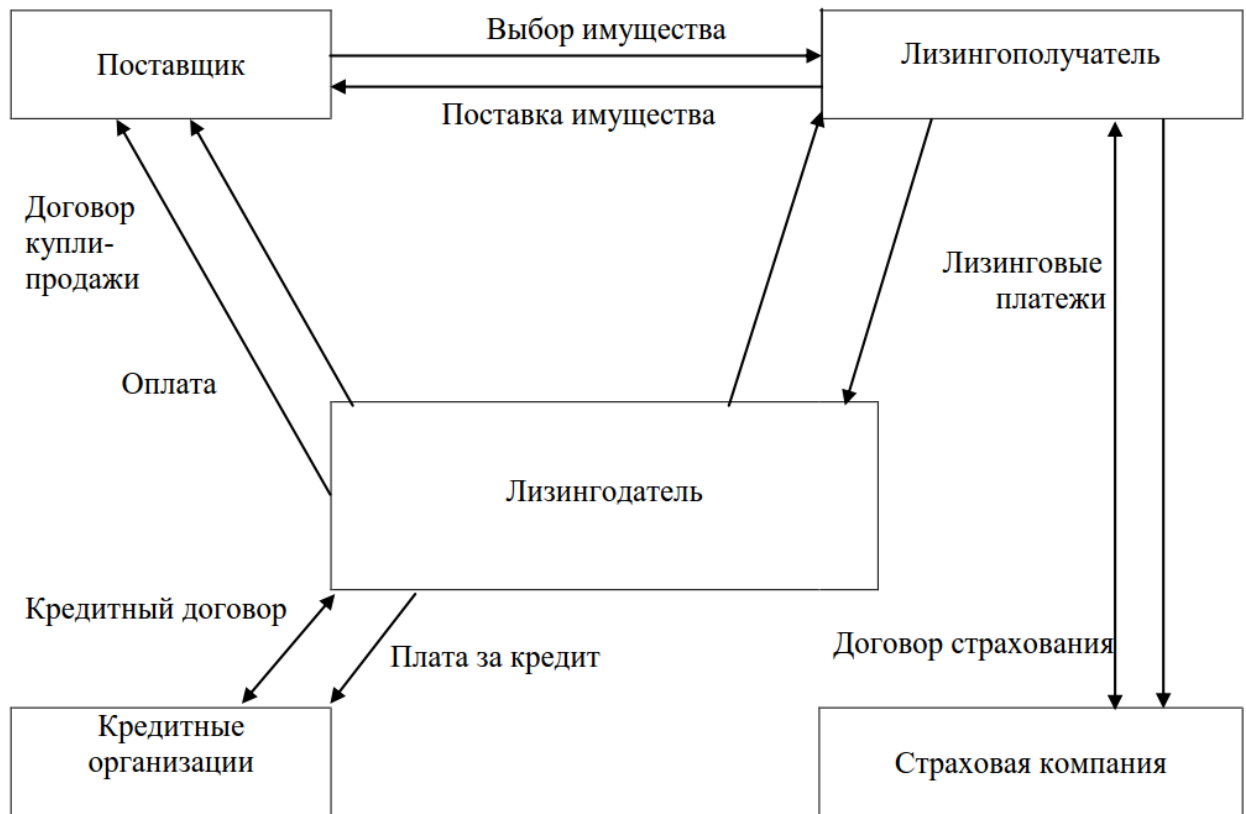


Рис. 1. Общая схема проведения лизинговой операции

### Описание лизинговых рисков

Классификация лизинговых рисков	Комментарии
Маркетинговый риск	Риск не найти арендатора на все имеющееся оборудование. Он присущ в основном оперативному лизингу. Способом страхования является увеличение рисковой премии в лизинговом платеже, использование для сделок наиболее популярных видов оборудования и другой техники.
Риск ускоренного морального старения сделки	Поскольку объектами лизинговых сделок, как правило, выступает продукция наукоемких отраслей, то они часто «подвержены влиянию научно-технического прогресса». Основным способом минимизации этого риска является установление безотзывного периода, т.е. периода, в течение которого договор не может быть расторгнут
Ценовой риск	Риск потенциальной потери прибыли, связанный с изменением цены объекта лизинговой сделки в течение срока действия лизингового договора. Лизингодатель теряет потенциальную прибыль в случае повышения цен на объекты лизинговых сделок, заключенных по старым ценам. Лизингополучатель терпит убытки при падении цен на арендованное по старым ценам оборудование. Взаимная минимизация этого риска осуществляется путем установления фиксированной суммы каждого лизингового платежа на протяжении всего периода лизинговой операции
Риск невозможности дальнейшей эксплуатации	Минимизируется путем страхования объекта сделки
Риск несбалансированной ликвидности	Возможность финансовых потерь, возникающих в случае, когда лизингодатель не в состоянии рефинансировать свои активные операции, сроки платежей по которым не наступили, за счет привлечения средств на рынке ссудных капиталов. Минимизация достигается путем увязки потоков денежных средств во времени и по объемам, создания резервного фонда, диверсификации пассивных операций
Риск неплатежа	Риск неуплаты лизингополучателем лизинговых платежей. Минимизация основана на анализе финансового положения лизингополучателя, лимитировании суммы одного лизингового договора, получении гарантий от третьих лиц
Процентный риск	Опасность потерь, возникающих в результате повышения процентных ставок, выплаченных лизинговой компанией по банковским кредитам, над ставками, предусмотренными лизинговым договором. Снижение осуществляется путем купли-продажи финансовых фьючерсов
Валютный риск	Возможность потерь в результате колебания валютных курсов. Минимизируются подобно процентному риску
Политический риск	Опасность финансовых потерь, связанных с изменением политической ситуации в стране, забастовками

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Организация бизнеса [Текст]: учебное пособие / ред.: О. В. Шеменева, Т. В. Харитоновна. - Москва: Дашков и К, 2016. - 296 с.
2. Основы предпринимательства [Текст]: Учебное пособие / Под.ред. В.И. Бруновой. –Спб: СпбГАСУ, 2010.-106 с.
3. Хаирова, С.М. Организация бизнеса [Текст]: учебное пособие / С.М. Хаирова, И.С. Метелев, Б.Г. Хаиров. – Омск: ООО «Омскбланкиздат», 2012. – 254с.
4. Лапуста, М.Г. Предпринимательство [Текст]: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2010.-608с.
5. Черняк, В. З. История предпринимательства [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. З. Черняк. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 608 с. - ISBN 978-5-238-01731-0 : Б. ц.
6. Стань предпринимателем - открой свое дело! [Текст] : учебное пособие по основам бизнеса для молодежи от 14 до 30 лет / под ред. А. А. Чертовой, В. П. Казарина ; ред.: А. А. Чертова, В. П. Казарин. - Курск : [б. и.], 2014.
7. Панкратов, Федор Григорьевич. Коммерческая деятельность [Текст] : учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. - 13-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2015. - 500 с.
8. Организация бизнеса [Текст]: учебник/ Под ред. В.Я. Горфинкеля, А.И. Базилевича, Л.В.Бобкова, Л.В. Бесфамильной и др. – М.: Проспект, 2010.-544с.
9. Касьяненко, Татьяна Геннадьевна. Оценка стоимости бизнеса [Текст] : учебник для академического бакалавриата / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - Москва : Юрайт, 2015. - 412 с. + 1 эл. опт. диск (CD-ROM). - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с. 412.
10. Толкачев, Андрей Николаевич. Коммерческое право [Текст] : учебное пособие / А. Н. Толкачев. - М. : Дашков и К, 2012. - 360 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-011 53-5 : 398.00 р.
11. Самарина, В.П. Основы предпринимательства [Текст]: учебное пособие/ В.П. Самарина. -2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2010. – 224с.
12. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / А. Н. Романов [и др.]. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - («Золотой фонд российских учебников»).