

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра кадастра недвижимости, землеустройства и геодезии

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

*МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к проведению практических занятий  
для студентов направления 21.04.02 «Землеустройство и кадастр»  
(программа «Городской кадастр»)  
всех форм обучения*

Воронеж 2022

УДК  
ББК

**Составители:**

*д-р экон. наук Н. И. Трухина,  
канд. экон. наук О. В. Корницкая*

**Технологическое предпринимательство:** методические указания к проведению практических занятий для студентов направления «21.04.02 «Землеустройство и кадастр» (программа «Городской кадастр») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: О. В. Корницкая, Н.И. Трухина – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. – 36 с.

В методических указаниях изложены состав и оформление практических работ. Приведены необходимые таблицы, формулы и пояснения.

Предназначены для студентов направления 21.04.02 «Землеустройство и кадастр» (программа «Городской кадастр») всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ\_ТП\_ПЗ\_pdf.

Ил. 4. Табл. 31. Библиогр.: 5 назв.

УДК  
ББК

***Рецензент** – Э.Ю.Околелова, д-р экон. наук, проф. кафедры  
цифровой и отраслевой экономики ВГТУ*

*Печатается по решению научно-методического совета ВГТУ*

## **Введение**

Практические занятия направлены на закрепление знаний и навыков, полученных студентами в результате изучения курса «Технологическое предпринимательство» в области организации предпринимательской деятельности и для решения организационно-управленческих задач в современных экономических условиях.

Целью практических занятий является обучение студентов решению задач, связанных с созданием моделируемой ситуации для обработки и принятия самостоятельных решений в области организации и управления предпринимательской деятельностью, как системы экономических, организационных и правовых отношений в рамках предпринимательских единиц.

Методические указания разработаны в соответствии с учебным планом ВГТУ и предназначены для студентов направления 21.04.02 «Землеустройство и кадастр» (программа «Городской кадастр») всех форм обучения.

Содержат необходимые таблицы, рисунки, формулы и пояснения для практического расчета.

## **Практическое занятие №1.**

### **Теоретические основы 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.

**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 |
|-------------------------------|--------------|------------|
|                               |              |            |

**Практическое занятие №2.**

**Организационно-правовые формы хозяйственной деятельности.  
Основы построения оптимальной структуры предпринимательской  
деятельности**

Организация и развитие собственного дела. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы. Порядок создания нового предприятия. Правовые основы предпринимательства. Организационная структура управления. Прекращение деятельности предприятия.

**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.

### **Практическое занятие №3.**

#### **Влияние факторов внутренней и внешней среды на предпринимательскую деятельность.**

Управление созданным предприятием. Анализ потенциала предприятия. SWOT-анализ деятельности строительного предприятия. Факторы сильных и слабых сторон деятельности строительного предприятия. Управление затратами предпринимательской деятельности. Основы формирования ресурсного потенциала предпринимательских структур.

#### **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.

**Внешняя среда предпринимательской единицы** – это совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических факторов, которые оказывают

влияние на деятельность предприятия. Метод СВОТ (от англ. SWOT) – сила, слабость, возможности, угрозы – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Анализ внутренней среды нацелен на изучение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Методология СВОТ 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 СВОТ:

Таблица 4

**Матрица СВОТ**

|                                   | Возможности<br>1.<br>2.<br>3. | Угрозы<br>1.<br>2.<br>3. |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Сильные стороны<br>1.<br>2.<br>3. | ПОЛЕ «СИВ»                    | ПОЛЕ «СИУ»               |
| Слабые стороны<br>1.<br>2.<br>3.  | ПОЛЕ «СЛВ»                    | ПОЛЕ «СЛУ»               |

Слева выделяются 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. 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.

Таблица 5

**Матрица возможностей**

| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию |           |       |
|--|-------------------------------------|-----------|-------|
|  | сильное                             | умеренное | малое |
| Высокая                                | BC                                  | BY        | BM    |
| Средняя                                | CC                                  | CY        | CM    |
| Низкая                                 | HC                                  | HY        | HM    |

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз.

**Матрица угроз**

Таблица 6

| Вероятность реализации угроз | Влияние угроз на организацию |                       |                   |        |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|
|                              | разрушение                   | критическое состояние | тяжелое состояние | легкие |
| Высокая                      | BP                           | BK                    | BT                | BL     |
| Средняя                      | CP                           | CK                    | CT                | CL     |
| Низкая                       | HP                           | HK                    | HT                | HL     |

Угрозы, которые попали на поля BP, BK и CP, представляют большую опасность для предприятия. Угрозы, попавшие на поля BT, CK и HP, также имеют важное значение и их необходимо устранить. Угрозы на полях HK, CT, BL, требуют ответственного подхода к их устранению.

Для конкретного использования 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, изучить:

- 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.

Таблица 7

**Пример составления SWOT-анализа**

|                 | 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                        |
|                 | Замена оборудования            | Открытие нового филиала                    | Применение дополнительных услуг                            |
| Угрозы          | Появление успешных конкурентов | Снижение уровня покупательской способности | Неблагоприятные демографические изменения                  |

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).

Таблица 8

**Возможности и угрозы**

| <b>Возможности:</b>  | <b>Угрозы:</b>  |
|--|---|
| <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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие процентные ставки</li> <li>• Несовершенная налоговая политика государства</li> <li>• Высокие тарифы на энергоресурсы и транспортные услуги</li> <li>• Низкая платежеспособность заказчиков</li> <li>• Сокращение числа государственных заказов.</li> <li>• Ужесточение технических требований, норм по качеству работ</li> <li>• Изменение нормативной законодательной базы</li> </ul> |

Таблица 9

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительная репутация предприятия (длительная история существования, богатый опыт работы);</li> <li>• Высокий уровень квалификации ИТР (специалисты высокой квалификации с большим стажем работы);</li> <li>• Постоянный контроль качества;</li> <li>• Проведение НИОКР; Внедрение новых технологий</li> </ul> | <p>Необходимо обратить внимание на изучение потенциальных 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>За счет сильных сторон организации следует сохранить имеющийся потенциал, также попытаться в случае необходимости перейти на ассортимент предлагаемых услуг, применяя новые технологии и предложения по СЗХ. Засчет внедрения новых СЗХ, увеличения прибыльности и конкурентоспособности, организация сможет адаптироваться 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> |
|--|--|--|

#### **Практическое занятие №4. Конкурентноспособность малого бизнеса**

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков малого и крупного предпринимательства. Критерии оценки конкурентноспособности малых компаний. Ключевые факторы успеха малого бизнеса в конкурентной борьбе. Государственная поддержка малого бизнеса. Ресурсный потенциал малых и средних компаний в системе строительного комплекса.

#### **Деловая игра « Конкурентноспособность 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 влияющих на его конкурентноспособность.

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.

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

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

**3 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 предприятии малого бизнеса;
- представить особые слагаемые конкурентоспособности в сфере малого бизнеса; 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.



Рис. 1. Факторы успеха малого бизнеса

## **Практическое занятие №5.**

### **Влияние риска предпринимательской деятельности на предприятиях строительного комплекса**

Система внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска деятельности строительной компании. Управление предпринимательскими рисками. Формы и методы снижения рисков и системы неопределенности.

**Деловая игра «Влияние риска предпринимательской деятельности на предприятия строительного комплекса»**

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

**Постановка проблемы.** Строительный комплекс представлен в виде комплекса взаимосвязанных потоков: финансовых, информационных, материальных, технологический, которые постоянно изменяются под влиянием внешних и внутренних факторов. Любому бизнесу постоянно сопутствуют риск и неопределенность, которые являются элементами объективной деятельности. 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. Особой 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 эффективных организационных 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, а также активности и подготовленности всех участников в дискуссии.



Рис. 2. Рискообразующие источники предприятий строительного комплекса  
Участники данной игры должны заполнить следующие таблицы:

Таблица 10

### Анализ влияния внешней и внутренней среды строительного предприятия

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Факторы внешней среды | Факторы внутренней среды |
|                       |                          |

Таблица 11

### Риски предприятия строительного комплекса

| Внешние      |                         |               | Внутренние     |          |                |
|--------------|-------------------------|---------------|----------------|----------|----------------|
| Политические | Социально-экономические | Экологические | Управленческие | Рыночные | Инвестиционные |

Таблица 12

### Классификация рисков предпринимательской деятельности

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

### Практическое занятие №6.

#### Оценка эффективности предпринимательской деятельности

Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности. Модель интегральной оценки результативности деятельности предприятия. Механизм формирования, распределения и использования прибыли

предприятия. Система показателей эффективности предпринимательской деятельности.

Финансовое состояние предприятия зависит прежде всего от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Недостаток мобильных средств может привести к задержке платежей по текущим операциям, а излишек – это говорит о неэффективном использовании средств предприятия.

Отношение суммы чистых мобильных средств к общей сумме характеризует устойчивость структуры мобильных средств. Показателями, характеризующими финансовое положение предприятия, являются также коэффициенты ликвидности, коэффициент автономии (или коэффициент независимости), коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент маневренности и др. В таблицу ниже представлена система показателей эффективности предпринимательской деятельности.

Таблица 13

**Система показателей эффективности предпринимательской деятельности**

| Показатели  | Коэффициенты                         | Алгоритм расчета   |
|---|--------------------------------------|--|
| Эффективность деятельности предприятия            | Общая рентабельность                 | $P_0 = \Pi_{\text{ч}}/T \times 100$ ,<br>где $P_0$ – общая экономическая рентабельность; $\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль;<br>$T$ – объем товарооборота (выручка от реализации) без НДС   |
|   | Рентабельность производства          | $P_n = \Pi_{\text{ч}}/\text{ОПФ}_{\text{ср.с}} \times 100$ ,<br>где $P_n$ – рентабельность производства;<br>$\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль (годовая);<br>$\text{ОПФ}_{\text{ср.с}}$ – среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции |
| Эффективность использования собственного капитала | Рентабельность собственного капитала | $P_{\text{кс}} = \Pi_{\text{ч}}/K_c \times 100$ ,<br>где $P_{\text{кс}}$ – рентабельность собственного капитала; $\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль;<br>$K_c$ – величина собственного капитала  |
|   |                                      | $\Phi O = O_n \text{ сод} / \text{ОПФ}_{\text{ср.с}}$ ,<br>где $\Phi O$ – уровень фондоотдачи;   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Эффективность использования основных капиталов | Фондоотдача                                   | $O_{n\,sod}$ – величина годового объема продукции; $ОПФ_{ср\,s}$ – среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции   |
|  | Рентабельность основных фондов                | $\Phi P = П_ч / ОПФ_{ср\,s}$ ,<br>где $\Phi P$ – рентабельность основных фондов;<br>$П_ч$ – чистая прибыль;<br>$ОПФ_{ср\,s}$ – среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции   |
|  | Фондоёмкость                                  | $\Phi E = 1 / \Phi O = ОПФ_{ср\,s} / O_{n\,sod}$ ,<br>где $\Phi E$ – фондоемкость;<br>$\Phi O$ – уровень фондоотдачи;<br>$ОПФ_{ср\,s}$ – среднегодовая стоимость ОПФ, участвующая в производстве продукции;<br>$O_{n\,sod}$ – величина годового объема продукции |
| Эффективность использования оборотных средств  | Рентабельность оборотных средств              | $P_{mc} = П_ч / МС \times 100$ ,<br>где $P_{mc}$ – рентабельность материальных оборотных средств; $П_ч$ – чистая прибыль; $МС$ – величина материальных оборотных средств   |
|  | Коэффициент оборачиваемость оборотных средств | $KO = T / Z_{ср} \times 100$ ,<br>где $KO$ – коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств;<br>$T$ – объем товарооборота (выручка от реализации) без НДС;<br>$Z_{ср}$ – средние товарные запасы   |
| Эффективность использования трудовых ресурсов  | Производительность ресурсов                   | $П_{тр} = O_{n\,sod} / Ч$ ,<br>где $П_{тр}$ – уровень производительности труда;<br>$O_{n\,sod}$ – величина годового объема продукции;<br>$Ч$ – среднесписочная численность работников предприятия  |

Показатели прибыли выражают абсолютный эффект деятельности предприятия. Для характеристики эффективности применяемых ресурсов и текущих затрат на предприятии используется рентабельность – показатель, отражающий уровень прибыльности относительно определенной базы.

Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации продукта достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли. В таблице представлены основные показатели рентабельности предприятия.

Таблица 14

**Основные показатели рентабельности предприятия**

| <b>Показатель</b>                                 | <b>Комментарий</b>   |
|---|--|
| <b>(Rп)</b> Рентабельность продаж                 | Показывает доходность реализации, т.е. на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 руб. прибыли. Напрямую связан с динамикой цены реализации продукции, уровнем затрат на производство.  |
| <b>(Rод)</b> Рентабельность основной деятельности | Показывает прибыль от понесенных затрат на производство продукции. Дополняет показатель рентабельности продаж (Rп). Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью продукции.  |
| <b>(Rк)</b> Рентабельность капитала предприятия   | Определяет эффективность всего имущества предприятия. При сравнении рентабельности капитала с рентабельностью продукции и величиной ставки по банковскому кредиту, можно сделать вывод либо о неопределенном завышении кредитной ставки, либо о неудовлетворительном использовании капитала предприятия. |
| <b>(RF)</b> Рентабельность внеоборотных активов   | Измеряет величину чистой прибыли, приходящейся на единицу стоимости внеоборотных активов.  |
| <b>(Rск)</b> Рентабельность собственного капитала | Отражает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Основной критерий при оценке уровня котировки акций на бирже.   |

**Практическое занятие №7.**

**Деловая культура и технологии делового общения предпринимателя**

Деловая культура и деловая этика предпринимателя. Основные этические принципы предпринимателя. Личные качества предпринимателя. Технологии делового общения предпринимателей. Основные принципы работы с персоналом. Управление персоналом предприятия. Оценка деловых качеств руководителя в создании коллектива.

**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.

**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.

Таблица 15

**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 предприсанной 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 участнки докладывают орезультатах 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 работы 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.

**Повышение мотивации предполагает:**

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

Таблица 16

### Повышение мотивации персонала к работе

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Способы повышения мотивации к работе | Основные ценности мотивации персонала к работе |
|--------------------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороший заработок.</li> <li>2. Хорошие товарищи по работе.</li> <li>3. Интересная работа.</li> <li>4. Соответствие работы способностям.</li> <li>5. Удобное время работы.</li> <li>6. Полезность для общества.</li> <li>7. Большой отпуск.</li> <li>8. Надежное место работы.</li> <li>9. Работа, уважаемая людьми.</li> <li>10. Возможность инициативы.</li> <li>11. Возможность чего-то достичь.</li> <li>12. Возможность общения с людьми.</li> <li>13. Ответственная работа.</li> <li>14. Отсутствие давления со стороны руководства.</li> <li>15. Возможность продвижения по службе.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чувство собственной значимости.</li> <li>2. Хорошая атмосфера в коллективе.</li> <li>3. Осознание принадлежности к группе людей.</li> <li>4. Выбор клиентов в зависимости от целей предприятия.</li> <li>5. Организация торгового процесса между покупателями и продавцами товара (услуги).</li> <li>6. Регулирование системы ценообразования при совершении сделки с покупателями.</li> </ol> |
|--|--|

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

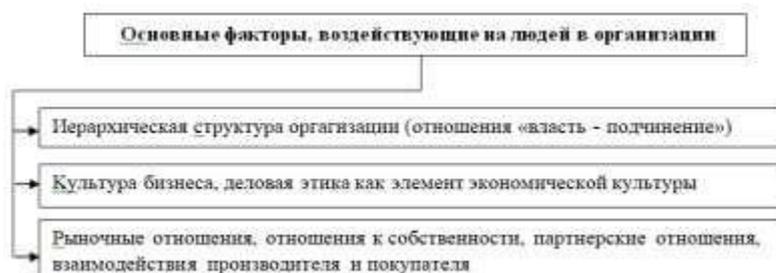


Рис.3. Основные факторы, воздействующие на людей в организации

Таблица 17

### 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 субъективу при применении методов                              | Исполнительность, организованность  | Профессионализм в данной области  | Психологическая утонченность личности  |
| Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы | Линейная, функциональная  | Проблемно-целевая, матричная  | Бригадная  |
| Преимущественное направление управления 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 сертификация; мониторинг экосистемы; нормативно-методическое регулирование системы управления организацией; планирование, учет и контроль | Экономическое стимулирование; анализ затрат, качества и других параметров систем; Экономико-математическое моделирование; балансовые методы | Моральное стимулирование   |

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.

Таблица 18

**Критерии оценки результативности труда руководителей и специалистов**

| Должности  | Критерии оценки результативности труда               |
|--|--|
| Руководитель организации   | Прибыль, конкурентоспособности организации           |
|  | Рост прибыли, производительность                     |
|  | Оборот капитала: рост числа клиентов;                |
|  | Доля на рынке  |
| Управляющий банком   | Объем кредитов и их динамика                         |
|  | Рентабельность                                       |
|  | Качество кредитных операций                          |
|  | Количество новых клиентов                            |
| Линейные руководители<br>(начальники производств, цехов,<br>мастера).<br>Своевременность и полнота<br>выполнения должностных<br>обязанностей | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре |
|  | Динамика объема производства, качества               |
|  | Динамика производительности труда                    |
|  | Снижение издержек производства 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   |
|  | Производительность труда и ее динамика               |

|   |   |
|---|---|
| Руководитель службы управления персоналом | 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 |

### **Практическое занятие №8. Налогообложение предпринимательской деятельности.**

Основы специального законодательства. Специальные налоговые режимы для субъектов малого и среднего бизнеса. Налоговая нагрузка субъектов малого и среднего предпринимательства и методы ее определения. Под налогом понимается обязательный, индивидуальный, безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств, в целях обеспечения деятельности государства.

#### **Налог на прибыль**

Объектом налогообложения является прибыль (доходы минус расходы). Налоговой базой при исчислении налога на прибыль, признается денежное выражение прибыли, определяемой в соответствии со статьей НК РФ, подлежащей налогообложению. Прибылью для российских организаций признаются полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов. Прибыль до налогообложения отражает финансовый результат деятельности организаций за отчетный период, который показывает, какую прибыль (убыток) получило предприятие в отчетном году. При получении убытка налоговая база равна нулю.

Доходы, подлежащие налогообложению, делятся на доходы от реализации (продаж) и внереализационные доходы, определение и состав

которых отражены, в статьях НК РФ. Под доходами от реализации понимается выручка при реализации товаров (как собственного производства, так и приобретенных), работ, услуг, и имущественных прав. Доходы от реализации определяются, исходя из всех поступлений, связанных с расчетами за реализованные товары (работы, услуги), выраженные в денежной или натуральной форме. Все доходы, которые не относятся к доходам от реализации, являются внереализационными. Внереализационные доходы – доходы, не связанные с основной деятельностью. Следует учесть, что перечень внереализационных доходов, не закрыт и все доходы, возникшие у налогоплательщика и отвечающие определению дохода, подлежат налогообложению.

Расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные расходы, понесенные налогоплательщиком. Расходы подразделяются на расходы, связанные с производством и реализацией товаров, продукции, работа и услуг и внереализационные расходы.

Перечислим их:

- производственные и реализационные расходы (в том числе расходы, связанные с производством и реализацией: материальные расходы, расходы на плату труда, суммы начисленной амортизации, прочие расходы);
- расходы на содержание и эксплуатацию (ремонт и техобслуживание основных средств);
- расходы на освоение природных средств;
- расходы на обязательное и добровольное страхование;
- прочие расходы.

**Чистая прибыль** - прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты предприятием налога на прибыль. Чистая прибыль предприятия распределяется самостоятельно в соответствии с его учредительными документами. В контрольном задании чистая прибыль распределяется в соответствии с установленными заданиями в таблицу 2 приложения Б.

Налог на прибыль зачисляется следующим образом: базовая ставка налога – 20 %. При этом 3% перечисляются в федеральный бюджет, а 17 – в региональный.

Налог на добавленную стоимость.

Объектом налогообложения являются следующие операции:

- передача имущественных прав;
- реализация товаров (работ и услуг) на территории РФ;
- передача на территории РФ товаров (работа и услуг) для собственных нужд;
- выполнение СМР для собственного потребления.

Налоговой базой, при исчислении налога на добавленную стоимость (НДС), является выручка от реализации товаров (работ, услуг) в денежной и натуральной формах, исходя из всех доходов налогоплательщика.

К налоговому вычету принимается сумма НДС, предъявляемая налогоплательщику и уплаченная им при приобретении товаров (работ услуг). Вычетам подлежат только суммы налога, предъявленные продавцами при приобретении налогоплательщиком товаров (работ, услуг). НДС полностью зачисляется в федеральный бюджет.

### Единый социальный налог

Объектом налогообложения при исчислении ЕСН признаются выплаты и иные вознаграждения, исчисляемые налогоплательщиком в пользу физических лиц по трудовым и гражданско – правовым договорам по выполнению работ, оказанию услуг и авторским договорам.



Рис. 4. Режимы налогообложения для субъектов малого предпринимательства

Налоговой базой при исчислении ЕСН, являются любые выплаты и вознаграждения, исчисляемые налогоплательщиков в пользу физических лиц по трудовым и гражданско – правовым договорам по выполнению работ, оказанию услуг и авторским договорам.

Зачисление средств в ЕСН осуществляется в следующих размерах: в Федеральный бюджет (пенсионный фонд) – 22,0%, в фонд социального страхования РФ (ФСС – 2,9%, фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) – 5,1%. Такие проценты зачисления сохраняются при налоговой базе на каждого отдельного работника, нарастающим итогом с начала года. Законодательной базой изучения темы №8 является налоговый кодекс РФ.

**Согласно налоговому кодексу РФ, возможно** налогообложение субъектов малого предпринимательства двух видов: общий режим (традиционная система налогообложения) и специальные налоговые режимы. Под общим режимом налогообложения понимают совокупность налогов и сборов, установленных НК РФ и иными федеральными законами и подлежащих

уплате организациями всех форм собственности и физическими лицами.

В обязанность субъекта малого предпринимательства, находящегося на общем режиме налогообложения, входит перечисление в бюджет, следующих налогов: налога на прибыль; налога на добавленную стоимость, (НДС); налога на имущество; акцизов; налога на доходы физических лиц (НДФЛ); налога на добычу полезных ископаемых, а также страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Задание (заполнить таблицы)

1. Налог на имущество физических лиц. Задание решается с использованием Закона РФ «О налогах на имущество физических».

Таблица 19

**Налог на доходы физических лиц**

| <b>Вопросы</b>             | <b>Ответы</b> |
|----------------------------|---------------|
| 1. Плательщики             |               |
| 2. Объекты налогообложения |               |
| 3. Налоговая база          |               |
| 4. Ставки налогов          |               |
| 5. Льготы                  |               |
| 6. Сроки и порядок уплаты  |               |

Комментарий к таблице.

2. Налог на доходы физических лиц. Задача решается с использованием Налогового кодекса Российской Федерации.

Таблица 20

**Налог на доходы физических лиц**

| <b>Вопросы</b>  | <b>Ответы</b> |
|---|---------------|
| 1. Перечень доходов, подлежащих налогообложению   |               |
| 2. Налогоплательщики  |               |
| 3. Объект налогообложения   |               |
| 4. Налоговая база и порядок ее определения  |               |
| 5. Особенности определения налоговой базы при получении доходов в натуральной форме                                       |               |
| 6. Особенности определения налоговой базы при получении доходов в виде материальной выгоды                                |               |
| 7. Особенности определения налоговой базы по договорам страхования и договорам негосударственного пенсионного обеспечения |               |
| 8. Доходы, не подлежащие налогообложению (освобожденные от налогообложения)   |               |
| 9. Стандартные налоговые вычеты   |               |
| 10. Имущественные налоговые вычеты  |               |
| 11. Профессиональные налоговые вычеты   |               |
| 12. Налоговые ставки  |               |
| 13. Порядок исчисления налога   |               |
| 14. Особенности удержания и возврата налога   |               |

Комментарий к таблице.

3. Заполните таблицу по упрощенной системе налогообложения (УСН).

Таблица 21

### Упрощенная система налогообложения для индивидуальных предпринимателей

| Вопросы  | Ответы |
|--|--------|
| 1  | 2      |
| 1. Право применения упрощенной системы                                 |        |
| 2. Кто не попадает под действие «упрощенки»                            |        |
| 3. Ограничения по численности  |        |
| 4. Порядок получения права применения УСН                              |        |
| 5. Срок подачи заявления   |        |
| 6. Уплату каких налогов заменяет упрощенная система                    |        |
| 7. Отчетный период   |        |
| 8. Налоговой период  |        |
| 9. Налоговая декларация  |        |
| 10. Срок применения упрощенной системы                                 |        |
| 11. Условия потери права применения УСН                                |        |
| 12. Последствия утраты (отказа) от права применения упрощенной системы |        |
| 13. Объект налогообложения   |        |
| 14. Возможность смены объекта налогообложения                          |        |
| 15. Ставки налога  |        |
| 16. Возможность уменьшения суммы налога, подлежащей уплате в бюджет    |        |
| 17. Формы введения налогового учета                                    |        |

### Практическое занятие №9. Разработка бизнес - плана

Задачи основных участников разработки бизнес – плана. Основные функции бизнес – плана. Структура бизнес – плана. Содержание основных разделов бизнес – плана.

#### 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;
- Обновить 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 и заполнить следующие таблицы:

Таблица 22

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

| Преимущества | Недостатки | Меры по преодолению недостатков |
|--------------|------------|---------------------------------|
|              |            |                                 |
|              |            |                                 |
|              |            |                                 |
|              |            |                                 |

Таблица 23

### Основные конкуренты фирмы

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

Таблица 24

### Конкурентоспособность фирмы и главных конкурентов

| Фактор конкурентоспособности              | Фирма | Главный конкурент |   |   |
|---|-------|-------------------|---|---|
|   |       | A                 | B | C |
| 1   | 2     | 3                 | 4 | 5 |
| <b>1. ТОВАР</b>                           |       |                   |   |   |
| 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              |       |                   |   |   |
| <b>2. ЦЕНА</b>                            |       |                   |   |   |
| 2.1. Продажная                            |       |                   |   |   |
| 2.2. Процент скидки с цены                |       |                   |   |   |
| 2.3. Сроки платежа                        |       |                   |   |   |
| 2.4. Условия предоставления кредита       |       |                   |   |   |
| <b>3. КАНАЛЫ СБЫТА</b>                    |       |                   |   |   |
| 3.1. Формы сбыта                          |       |                   |   |   |
| - прямая доставка                         |       |                   |   |   |
| - торговые представители                  |       |                   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| - 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 25

### Стратегия и мероприятия по ее осуществлению

| Стратегия | Состав мероприятий | Ответственные за мероприятие | Срок реализации мероприятия |
|-----------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1         | №1<br>№2<br>№3     |                              |                             |
| 2         | №1<br>№2<br>№3     |                              |                             |
| 3         | №1<br>№2<br>№3     |                              |                             |

Таблица 26

### 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                        |                          |   |
| 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 27

### 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 28

### Характеристика работников предприятия, не связанных с управлением

| Профессия | Количество работников | Описание выполненной работы | Уровень квалификации | Средняя заработная плата |
|-----------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|
|           |                       |                             |                      |                          |
|           |                       |                             |                      |                          |

Таблица 29

### 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 30

### 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 31

**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.

### **Библиографический список**

1. Беспалов В.В., Жариков В.В. Основы бизнес-планирования в организации. Учебное пособие. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.book.ru/book/917605>
2. Малое и среднее предпринимательство [Электронный ресурс]: правовое обеспечение/ И.В. Ершова [и др.].— Электрон. текстовые данные.—М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, Юриспруденция, 2014.—457 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23017>.—ЭБС «IPRbooks»
3. Грибов В.Д. Малое инновационное предпринимательство и его роль в реализации стратегии инновационного развития России [Электронный ресурс]: монография/ Грибов В.Д., Камчатников Г.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.—187 с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48911>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Скрыбин О.О. Основы предпринимательства [Электронный ресурс] : практикум / О.О. Скрыбин, А.А. Гудилин. —Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2016. —126 с. — 978-5-87623-995-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64190.html>
5. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ А.Т. Алиев [и др.].—Электрон. текстовые данные.—М.: Дашков и К, 2015.— 191 с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52286>.— ЭБС «IPRbooks»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 3  |
| Практическое занятие №1. Теоретические основы предпринимательской деятельности. Деловая игра «Организация бизнеса, выбор организационно-правовой формы.....       | 4  |
| Практическое занятие №2. Организационно-правовые формы хозяйственной деятельности. Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности ..... | 5  |
| Практическое занятие №3. Влияние факторов внутренней и внешней среды на предпринимательскую деятельность .....  | 6  |
| Практическое занятие №4. Конкурентноспособность малого бизнеса.....   | 11 |
| Практическое занятие №5. Влияние риска предпринимательской деятельности на предприятиях строительного комплекса .....   | 13 |
| Практическое занятие №6. Оценка эффективности предпринимательской деятельности .....  | 15 |
| Практическое занятие №7. Деловая культура и технологии делового общения предпринимателя .....   | 18 |
| Практическое занятие №8. Налогообложение предпринимательской деятельности .....   | 23 |
| Практическое занятие №9. Разработка бизнес – плана .....  | 28 |
| Библиографический список .....  | 34 |

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

*МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к проведению практических занятий  
для студентов направления 21.04.02 «Землеустройство и кадастр»  
(программа «Городской кадастр»)  
всех форм обучения*

**Составитель:**  
***Корницкая Оксана Владимировна  
Трухина Наталья Игоревна***

Компьютерный набор О. В. Корницкой

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию

Уч.-изд.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 8