

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»

А.И. Чуваева, А.И. Фролова

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СБОРНИК ТЕСТОВ И ЗАДАЧ



КРАСНОЯРСК 2013

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»
Лесосибирский филиал

А.И. Чуваева, А.И. Фролова

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Утверждено редакционно-издательским советом СибГТУ в качестве учебного пособия к проведению практических и семинарских занятий для студентов специальности 080502.65 Экономика и управление на предприятиях целлюлозно - бумажной и деревообрабатывающей промышленности и направлений 080200.62 «Менеджмент», 080100,62 «Экономика» очной, заочной и очно - заочной форм обучения

Красноярск 2013

УДК: 347.191 (470+571)

ББК 65.290-2

Чуваева А.И. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие к проведению практических и семинарских занятий для студентов специальности 080502.65 Экономика и управление на предприятиях целлюлозно - бумажной и деревообрабатывающей промышленности и направлений 080200.62 «Менеджмент», 080100,62 «Экономика» очной, заочной и очно-заочной форм обучения / А.И. Чуваева, А.И. Фролова – Красноярск: СибГТУ, 2013.- 99 с.

Представленные тесты и практические задачи сгруппированы по основным темам дисциплины «Организация предпринимательской деятельности». Выполнение тестовых заданий и решение заданий оказывают существенную помощь при выполнении самостоятельных работ.

Рецензенты:

первый заместитель генерального директора ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» Слесарев Ю.В.;

доцент Е.В. Мельникова (научно-методический совет СибГТУ).

© ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет», Лесосибирский филиал, 2013

Содержание

Введение.....	5
Практическое (семинарское) занятие № 2 Внутренняя и внешняя среда (2 часа)	13
Практическое (семинарское) занятие №3 Предпринимательская идея и ее реализация. Источники формирования предпринимательских идей (2 часа)22	
Практическое (семинарское) занятие №4 Выбор предпринимательской идеи. Элементы сравнения (2 часа).....	28
Практическое (семинарское) занятие № 5 Сфера принятия предпринимательских решений (2 часа).....	34
Практическое (семинарское) занятие №6 Типы предпринимательских решений (2 часа).....	39
Практическое (семинарское) занятие № 7 Экономические методы принятия предпринимательских решений (2 часа).....	44
Практическое (семинарское) занятие № 8 Сущность внутрифирменного предпринимательства (2 часа)	49
Практическое (семинарское) занятие № 9 Основные цели и направления внутрифирменного предпринимательства (2 часа)	53
Практическое (семинарское) занятие № 10 Основные качественные признаки внутрифирменного предпринимательства (4 часа)	60
Практическое (семинарское) занятие № 11 Экономические аспекты развития внутрифирменного предпринимательства (2 часа)	67
Практическое (семинарское) занятие № 12 Оценка эффективности внутрифирменного предпринимательства (2 часа)	71
Практическое (семинарское) занятие № 13 Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности (2 часа)	82
Практическое (семинарское) занятие № 14 Культура предпринимательства (4 часа).....	86

Практическое (семинарское) занятие № 15 Оценка эффективности предпринимательской деятельности (2 часа).....	93
Библиографический список.....	97
Приложение А (обязательное) Перечень ключевых слов.....	100
Приложение Б (обязательное) Варианты к выполнению практической задачи по определению эффективности проекта.....	101
Приложение В (дополнительное) Кроссворд по теме: «Культура предпринимательства».....	102

Введение

Предпринимательство находится в центре интересов современного общества, затрагивает жизнь всего населения. Немногие сектора экономики могли бы функционировать без нескончаемого потока продукции и услуг, произведенными малыми предприятиями. И что особенно важно, предпринимательство инициирует изобретательскую и инновационную деятельность: исследования показывают, что основные идеи и изобретения чаще поступают от малых, нежели от крупных предприятий. Творчество малых предприятий способствует распространению новых видов продукции и услуг для потребителей. Достижение и поддержание конкурентоспособности страны в большей мере зависят от развития предпринимательства и субъектов, которые его осуществляют – предпринимателей.

Целью учебного пособия к проведению практических и семинарских занятий является обеспечение теоретической подготовки студентов в области организации нового предприятия и внутрифирменного предпринимательства, а также практики управленческой и экономической работы предприятия в современных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи*: раскрыть сущность предпринимательства, его целей, субъекты и объекты; изучить внутреннюю и внешнюю предпринимательскую среду; изучить содержание внутрифирменного предпринимательства; приобрести знания в области оптимизации предпринимательских структур и культуры предпринимательства; освоить навыки оценки эффективности предпринимательской деятельности.

Программой курса «Организация предпринимательской деятельности» предусмотрено чтение лекций, проведение практических занятий и самостоятельная работа студентов.

Студентами очной формы обучения дисциплина «Организация предпринимательской деятельности» общим объемом 154 ч изучается в течение девятого семестра. Общий объем *лекционного курса* 36 ч. *Семинарские (практические) занятия* - 36 ч. Нормативный объем самостоятельной работы (СРС) - 82 ч. По окончании курса сдается экзамен.

Студентами заочной формы обучения дисциплина «Организация предпринимательской деятельности» общим объемом 154 часа изучается в течение девятого и десятого семестров. Общий объем *лекционного курса* 14 ч. *Семинарские (практические) занятия* - 10 ч. Объем самостоятельной работы (СРС) - 130 ч. По окончании курса сдается курсовой проект и экзамен.

Студентами очно-заочной формы обучения дисциплина «Организация предпринимательской деятельности» общим объемом 154 ч изучается в течение третьего семестра. Общий объем *лекционного курса* 16 ч. *Семинарские (практические) занятия* планируются в объеме 16 ч. Нормативный объем самостоятельной работы (СРС) установлен в объеме 122 ч. По окончании курса сдается курсовой проект и экзамен.

В начале каждой темы семинара рассматриваются основные теоретические положения, что должно помочь студентам при выполнении тестов, решении задач на семинарском занятии. Содержание тестов и задач поможет углубленному изучению теории. С помощью тестов студенты лучше запоминают материал, учатся сопоставлять и анализировать теоретические концепции.

Практическое (семинарское) занятие №1

Содержание предпринимательской деятельности: объекты, субъекты и цели предпринимательства (2 часа)

Цель: определение содержания и принципов предпринимательства.

Задачи:

1. Определить сущность и значение предпринимательства.
2. Изучить основные функции предпринимательства.

План:

1. Выполнение тестовых заданий.
2. Семинар на тему «Различие точек зрения на сущность предпринимательства и предпринимателей».

Возможности развития предпринимательства имеются фактически в каждой отрасли. В любой отрасли малые предприятия достигают наибольшего успеха, когда являются новаторами. Например, в производстве малый бизнес успешно конкурирует в высокотехнологичных отраслях, таких как производство химических веществ и электроника. Сфера услуг благодаря легкости, с которой можно начать дело, привлекает многих предпринимателей и является наиболее быстро развивающейся частью экономики. Жизнь в следующем веке будет резко отличаться от сегодняшней жизни. Бурный рост знаний будет постоянно вызывать перемены, причем возрастающими темпами и главным образом благодаря программному обеспечению. Честолюбивые предприниматели должны понимать тенденции в отраслях, чтобы лучше подготовиться к использованию появившихся возможностей в высоко-, средне-, низко- и нетехнологичных отраслях. Под предпринимательством понимается деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или

организациями по производству, оказанию услуг; или приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или предприятий, организаций. «Предпринимательство (фр. enterprise) – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица. Предприниматель (фр. entrepreneur) может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, консультативную и иную деятельность» [4].

Главная цель предпринимательства – получение максимально возможной прибыли. Вместе с тем, преследуя свои сугубо личные интересы получения высокого дохода, предприниматель служит и общественным интересам. Таким образом, прибыль и сверхприбыль являются «мерой успеха» предпринимательской деятельности, цели которой не ограничиваются ими и включают: устойчивость развития дела; достижение общественного успеха; обеспечение высокого престижа фирмы и предпринимателя на рынке и в обществе. На рисунке 1.1 приведены существенные признаки предпринимательства.

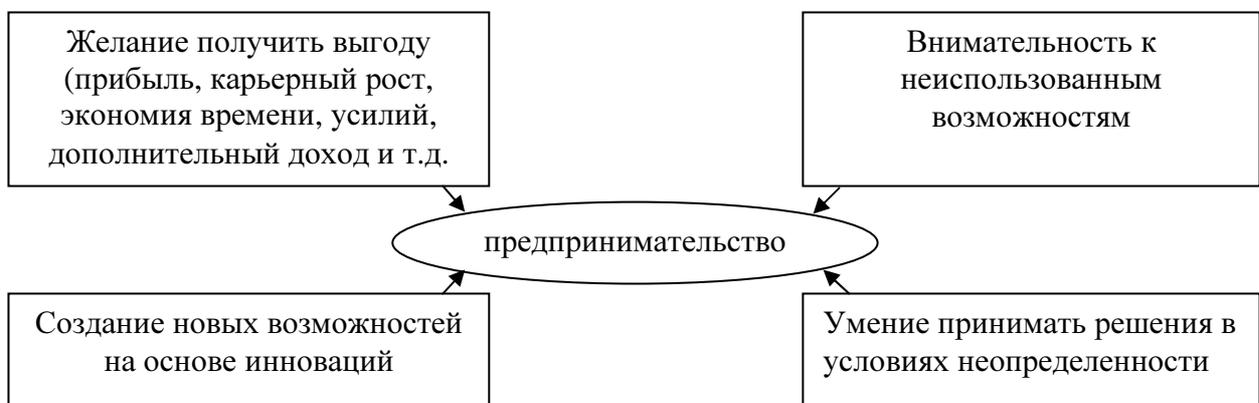


Рисунок 1.1 - Существенные признаки предпринимательства

Будущие предприниматели могут заняться собственным бизнесом одним из двух способов: приобретая существующее предприятие или создавая новое предприятие. Но до выбора одного из путей предприниматели должны ответить на вопрос: «Каким бизнесом следует заниматься». Разумный ответ потребует от предпринимателей внимательного рассмотрения, как собственных возможностей, так и отраслевых тенденций.

Тестовые задания

1. Предпринимателем является:

- а) собственник, живущий от процентов своих вкладов;
- б) продюсер, организующий выпуск кинофильма на чужие средства;
- в) хозяин дома, поддерживающий свое имущество;
- г) собственник казенного имущества.

2. Предприятие это:

- а) субъект хозяйствования;
- б) субъект и объект права – имущественный комплекс, используемый для предпринимательства;
- в) коллектив людей;
- г) домашнее хозяйство.

3. Факторы производства – это:

- а) производительность труда;
- б) земля, труд, капитал и предпринимательские способности;
- в) размер производства продукции;
- г) только капитал.

4. Издержки обращения – это:

- а) денежные затраты на изготовление товара;
- б) затраты на реализацию товара;
- в) постоянные затраты;

г) переменные затраты.

5. Лицо, берущее имущество или землю на определенный срок за плату-это:

- а) фермер;
- б) арендатор;
- в) менеджер;
- г) хозяин.

6. Стадией общественного производства, на которой определяется доля каждого участника в произведенном продукте, является:

- а) распределение;
- б) производство;
- в) обмен;
- г) продажа.

7. Система отношений между субъектами по поводу присвоения и отчуждения благ, в первую очередь факторов производства, это:

- а) частная собственность;
- б) отношение собственности;
- в) право собственности;
- г) право обмена.

8. Предприятие, денежные средства которого образуются путем объединения средств многих участников через выпуск и продажу акций:

- а) смешанное товарищество;
- б) акционерное общество открытого типа;
- в) товарищество с ограниченной ответственностью;
- г) коммандитное товарищество.

9. Как правильно звучит закон денежного обращения:

а) количество денег, обслуживающих товарооборот, должно находиться в прямой пропорциональной зависимости от суммы цен

товарной массы и в обратной пропорциональной зависимости от скорости обращения денег;

б) количество денег, обслуживающих товарооборот, не должно находиться в прямой пропорциональной зависимости от суммы цен товарной массы и в обратной пропорциональной зависимости от скорости обращения денег;

в) количество денег, обслуживающих товарооборот, зависит только от скорости обращения денег;

г) количество денег, обслуживающих товарооборот не зависит от скорости обращения денег.

10. Цена равновесия - это:

- а) цена, при которой уравниваются спрос и предложение,
- б) цена, при которой уравниваются спрос и объем производства,
- в) цена, при которой уравниваются дефицит и спрос;
- г) цена, при которой уравниваются дефицит и профицит.

11. Сумма износа основного капитала, предназначенная для возмещения его стоимости, это:

- а) моральный фонд;
- б) производственные затраты;
- в) амортизационный фонд;
- г) восстановительный фонд.

12. Внешняя среда маркетинга - это:

а) среда, представленная факторами, которая воздействует на деятельность предприятия, но не могут управляться им, т. е. неконтролируемая предприятием среда;

б) среда внутри предприятия, контролируемая самим предприятием;

в) среда, в которой работники специализируются на выполнении отдельных функций по каждому товару и координируют свои действия;

г) среда внутри предприятия, контролируемая с внешней стороны.

13. Товарный рынок, на котором продавцы и покупатели связаны некоммерческими отношениями, юридической и административной зависимостью, финансовым контролем, договорными отношениями, не имеющими сугубо коммерческого характера - это:

- а) закрытый рынок;
- б) мировой рынок;
- в) национальный рынок;
- г) зарубежный рынок.

14. К факторам, способствующим снижению цен, относятся:

- а) спад производства;
- б) рост налогов;
- в) технический прогресс;
- г) рост субсидий.

Темы рефератов

1. Предпринимательство – субъект экономического процесса.
2. Экономическое содержание предпринимательской деятельности.
3. Характеристика учений о предпринимательстве.
4. Социально-экономическая характеристика предпринимательской деятельности.
5. Развитие учения о предпринимательстве в XX и XXI веках.
6. Общая характеристика предпринимательства.
7. Экономическое содержание предпринимательской деятельности.
8. Виды предпринимательской деятельности.
9. Предпринимательская среда.
10. Основные организационно-правовые формы

Вопросы к семинарскому занятию

1. Факторы успешного развития бизнеса.

2. Жизненный цикл предприятия и его влияние на бизнес.
3. Организация управления небольшой фирмой.
4. Личные качества предпринимателя.
5. Предпринимательство в финансовой сфере.
6. Каковы важнейшие принципы и функции предпринимательства?
7. Развитие предпринимательства в России.
8. Вступление в сферу предпринимательства через производство и поставку на рынок импортозамещающего товара или услуги.

Практическое (семинарское) занятие № 2

Внутренняя и внешняя среда (2 часа)

Цель: определить основные составляющие внутренней и внешней среды предпринимательства.

Задачи:

1 Раскрыть понятие внешней среды, определить степень ее влияния на эффективность предпринимательства.

2 Раскрыть понятие внутренней среды, определить основные ее составляющие.

План:

1 Выполнение тестовых заданий.

2 Решение ситуационной задачи.

3 Семинар на тему «Влияние внешней среды на эффективность предпринимательской деятельности».

Под предпринимательской средой понимают внешние и внутренние условия и факторы, которые воздействуют на результативность функционирования того или иного предприятия, организации, фирмы.

Различают внутреннюю и внешнюю среду. Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Таблица 2.1 – Основные факторы в зависимости от сферы

Сфера макросреды	Факторы макросреды
1	2
Международная	1.1. Количество «горячих точек» в мире
	1.2. Численность военных, задействованных в «горячих точках»
	1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок и других мероприятий
	1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе
Политическая	2.1. Стабильность демократических преобразований в стране
	2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе
	2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 чел.
	2.4. Криминальная обстановка в стране
	2.5. Количество политических фракций в законодательной власти
Экономическая	3.1. Дефицит бюджета страны, %
	3.2. Среднегодовые темпы инфляции
	3.3. Наличие федеральных методических документов
	3.4. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны
	3.5. Показатели налоговой системы и ВЭД
	3.6. Структура распределения доходов населения
Социально-демографическая	4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни
	4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения
	4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин)
	4.4. Рождаемость и смертность населения страны
	4.5. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию и др.
	4.6. Миграция населения
Правовая	5.1. Наличие федеральных, правовых актов
	5.2. Наличие федеральной программы поддержки
Экологическая	6.1. Параметры экосистемы страны
	6.2. Количество городов не отвечают требованиям экологии
	6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы
Природно-климатическая	7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе
	7.2. Характеристика климатических факторов страны
	7.3. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны
	7.4. Степень использования вторичных ресурсов

Окончание таблицы 2.1

1	2
Научно-техническая	8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
	8.2. Удельный вес числа докторов наук, профессоров в общей численности работающих в стране
	8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого
	8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении
	8.5. Уровень компьютеризации страны
Культурная	9.1. Средний уровень образования населения страны
	9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры
	9.3. Отношение людей к окружающему миру
	9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

Таблица 2.1 – Основные факторы микросреды в зависимости от сферы микросреды

Сфера микросреды	Факторы микросреды
Поставщики	1.1. Интегральный показатель качества
	1.2. Прогноз изменения условий поставок
Потребители	2.1. Тенденции изменения круга потребностей потребителей
	2.2. Прогноз изменения параметров рынка
	2.3. Прогноз изменения доходов потребителей
Конкуренты	3.1. Анализ качества и цен товаров конкурентов
	3.2. Анализ -технического уровня производства конкурентов
	3.3. Прогнозирование конкурентоспособности товаров конкурентов
	3.4. Прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
Контактные аудитории	4.1. Анализ отношения к фирме и ее товару
	4.2. Разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией
Маркетинговые посредники	5.1. Анализ структуры и стратегии торговых посредников
	5.2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.)
	5.3. Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями
Законодательство по налоговой системе и ВЭД	6.1. Формирование банка данных по налоговой системе и внешне-экономической деятельности (ВЭД)
	6.2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы
	6.3. Подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области налоговой системы и внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

Тестовые задания

1. Совокупность различных факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успехов в реализации поставленных целей, - это среда (дополнить определение)

2. Совокупность различных факторов, позволяющих предпринимателям в осуществлении предпринимательских проектов, договоров и получении прибыли, - это среда (дополнить определение)

3. Среда, формирующаяся на основе развития производственных сил, совершенствования производственных отношений, формирования рынка, - это среда (дополнить определение)

4. Соотнести понятия и определения:

- | | |
|--|---|
| 1) предпринимательская среда; | а) среда, напрямую зависящая от |
| 2) внешняя предпринимательская среда; | компетентности предпринимателя; |
| 3) внутренняя предпринимательская среда; | б) совокупность субъективных и объективных факторов; |
| | в) социальная среда; |
| | г) совокупность экономических, социальных, правовых и прочих условий. |

5. Соотнести понятия и определения:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1) экономические условия; | а) соблюдения правовых норм и законодательных актов; |
| 2) социальные условия; | |
| 3) правовые условия; | б) предложения и спрос на товары, которые могут приобрести покупатели; |
| 4) региональные условия; | в) стремление покупателей приобрести товары, отвечающие вкусам и моде. |

6. Избыток или недостаточность рабочих мест, уровень заработной платы работников относятся к ... условиям внешней среды

предпринимательской организации. (дополнить определение)

7. Предложение товаров и спрос на них, виды товаров, которые могут приобрести покупатели, объемы денежных средств, которые покупатели могут истратить на эти покупки, относятся к условиям внешней среды предпринимательской организации (дополнить определение)

8. Стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде, относятся к условиям внешней предпринимательской организации (дополнить определение)

9. Часть общей среды, которая находится в пределах организации, - это ... среда организации (дополнить определение).

10. Необходимым мероприятием для изучения окружения организации является:

а) анализ состояния составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии;

б) анализ состояния всех составляющих предпринимательства;

в) анализ состояния составляющих внутренней среды организации;

г) анализ состояния составляющих внешней и внутренней среды.

11. Анализ непосредственного окружения организации, задачей которого является изучение тех, кто приобретает продукт, реализуемый организацией:

а) анализ конкурентов;

б) анализ покупателей;

в) анализ поставщиков;

г) анализ рынка рабочей силы.

12. Анализ непосредственного окружения организации, задачей которого является изучение тех, кто снабжает организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами:

- а) анализ конкурентов;
- б) анализ покупателей;
- в) анализ поставщиков;
- г) анализ рынка рабочей силы.

13. Анализ непосредственного окружения организации, задачей которого является изучение тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы:

- а) анализ конкурентов;
- б) анализ покупателей;
- в) анализ поставщиков;
- г) анализ рынка рабочей силы.

14. Анализ непосредственного окружения организации, задачей которого является выявление его потенциальных возможностей в обеспечении организации кадрами, необходимых для решения поставленных задач:

- а) анализ конкурентов;
- б) анализ покупателей;
- в) анализ поставщиков;
- г) анализ рынка рабочей силы.

15. Соотнести понятия мероприятий и анализа внешней среды предпринимательской организации:

- | | |
|--|---|
| 1) изучение тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией; | а) анализ конкурентов; |
| 2) изучение тех, кто снабжает организацию различным сырьем; | б) анализ покупателей; |
| 3) изучение тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы; | в) анализ поставщиков; |
| | г) анализ рынка рабочей силы; |
| | д) анализ предпринимательской деятельности; |

4) выявление организацией потенциальных возможностей в обеспечении организации кадрами, необходимых для решения поставленных задач.

16. К мероприятиям по анализу покупателей в окружении организации относится:

- а) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- б) временной график поставки товаров;
- в) уровень специализированности поставщика;
- г) предпринимательская философия и культура;
- д) географическое положение;
- е) социально-психологические характеристики.

17. К мероприятиям по анализу поставщиков в окружении организации относится:

- а) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- б) географическое местоположение;
- в) цели конкурентов;
- г) цели на будущее;
- д) степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- е) важность для поставщика объемов продаж;

18. Рекламные проспекты, ежегодные отчеты и тексты руководителей компаний, материалы конференций, торговые выставки и ярмарки – это источники информации о ... (дополнить определение).

19. Среда, напрямую зависящая от предпринимателя, его компетентности,

силы воли, умений и навыков в организации ведения бизнеса, - это
предпринимательская среда (дополнить определение).

20. Факторы внутренней предпринимательской среды:

- а) наличие необходимого объема собственного капитала;
- б) подбор партнеров;
- в) знание рынка;
- г) подбор кадров и управление персоналом;
- д) механизм сохранения предпринимательской тайны;
- е) географическое местоположение.

21. Соотнести понятия аспектов и мероприятий внутренней среды организации

- | | |
|----------------------|--|
| 1) кадровый; | а) создание инвестиционных возможностей; |
| 2) организационный; | б) выбор рынков сбыта и систем |
| 3) производственный; | распределения; |
| 4) маркетинговый; | в) снабжение и ведение складского |
| 5) финансовый; | хозяйства; |
| | г) взаимодействие менеджеров и рабочих; |
| | д) коммуникационные процессы. |

22. Аспект внутренней среды организации, охватывающий стороны, связанные с реализацией продукции, – это ... аспект (дополнить определение).

23. Аспект внутренней среды организации, включающий в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации – это ... аспект (дополнить определение).

Ситуационная задача

Предприниматель решает создать Интернет-магазин. Необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, а именно, решить

следующие задачи:

1. Определить поставщиков для магазина.
2. Определить возможных конкурентов: их место на рынке, возможности, степень влияния.
3. Исследовать рынок рабочей силы и определить его возможности.
4. Оценить свои финансовые возможности и потребности.
5. Какие кадры необходимы, их квалификация.
6. Определить необходимое техническое оснащение (количество компьютеров, их характеристики, требуемое программное обеспечение).
7. Характеризовать условия осуществления деловых функций с помощью правовых, политических, социальных и экономических факторов.

Темы рефератов

1. Конкурентоспособность России.
2. Методики проведения маркетинговых исследований.
3. Уровень образования в России.
4. Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Значение и задачи изучения факторов внешней среды.
2. Международная сфера макросреды, степень ее влияния в зависимости от периода развития предпринимательства в России.
3. Благоприятные условия развития предпринимательства в России.
4. Налоговая система России по отношению к предпринимательству.
5. Какое влияние на развитие предпринимательства оказывает предпринимательская среда.

Практическое (семинарское) занятие №3

Предпринимательская идея и ее реализация. Источники формирования предпринимательских идей (2 часа)

Цель: определение источников инновационной идеи и основных критериев ее реализации.

Задачи:

- 1 Выявить источники инновационных идей.
- 2 Определить критерии реализации идей

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 2 Семинар на тему «Основное назначение предпринимательской идеи».

Предпринимательская идея представляет собой интерес производителя, облеченный в конкретную экономическую форму. Такой интерес выявляется совмещением возможностей предпринимателя с потребностями рынка или наоборот. В основе любой идеи всегда лежит конкретный товар, продукт, услуга, в которых, кто-то на рынке заинтересован. Генерирование идеи означает:

- а) фиксацию конкретного товара на уровне сознания;
- б) возникновение интуитивного ощущения, что генератору идеи удастся вписать такой товар в рыночную товарную структуру и осуществить весь комплекс необходимых для этого действий.

Для принятия решения по поводу рассматриваемой предпринимателем идеи ему необходимо знать реакцию рынка на поставку товара, выступающего в качестве основы такой идеи.

Что интересует предпринимателя на рынке? С какой целью он обращается к рынку в момент зарождения какой-либо конкретной идеи? Предпринимателю нужна совокупность объективных данных, позволяющих выявить возможные финансовые результаты реализации предпринимательской идеи.

Тестовые задания

1 ... - это выявленная предпринимателем новая форма экономической активности, в которой совмещаются потенциальные или реальные потребности рынка в определенных услугах (или товарах) с возможностями предпринимателя произвести эти услуги (товары) и получить дополнительный доход от нововведения (инновации), (дополнить определение).

2. Установите последовательность принятия решения предпринимательской идеи:

а) сбор информации о ситуации на рынке для оценки идеи с практических позиций;

б) проведение предпринимательских расчетов с целью выявления: объектов спроса и предложения на рынке на услуги (товар), предполагаемые к производству; возможной цены реализации аналогичных услуг; издержек производства;

в) первая экспертная оценка идеи самим предпринимателем реальности практического воплощения;

г) вторая экспертная оценка осуществляется привлеченными специалистами и имеет цель установить совместимость идеи с возможностями предпринимателя;

д) принятие решения предпринимателем продолжить работу над идеей или же ее отбросить и перейти к осмыслению другой предпринимательской идеи.

3. Реализация предпринимательской идеи считается успешной, если...:
- а) нашлись инвесторы для реализации идеи;
 - б) получен большой кредит в банке;
 - в) достигнут (или почти достигнут) результат, планируемый в начале реализации предпринимательской идеи;
 - г) предприниматель сохранит идею в тайне.
4. Анализ предпринимательской идеи дает возможность определить размер капитала, требующийся для реализации идеи. Это действие предприниматель осуществляет:
- а) через разработку бизнес-плана;
 - б) через разработку бухгалтерского баланса;
 - в) через разработку устава;
 - г) не осуществляет никаких разработок.
5. В чем сущность бизнес – планирования на этапе реализации предпринимательской идеи?
- а) в передаче идеи в СМИ;
 - б) в детальном изложении с точными расчетами реализации проекта;
 - в) в примерном определении графика работ;
 - г) в расчете графика работ и жизненного цикла продукции.
6. Мотив выбора предпринимательской идеи сопровождается:
- а) проведением голосования;
 - б) проведением презентации идеи;
 - в) анализом;
 - г) анализом и обоснованием её целесообразности.
7. Конкретным проявлением предпринимательской идеи есть идея:
- а) создания нового товара;
 - б) создания новой услуги;
 - в) создания подобных выпущенных товаров;

г) создание выпущенных услуг.

8. Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:

а) товарный рынок;

б) географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства;

в) достижения науки и техники;

г) получение идеи от государства;

д) новые возможности применения уже производимого товара или продукта;

9. Формирование новой идеи – это...

а) построение уже существующей комбинации, системы логических умозаключений, основанных на фактах;

б) процесс неосознанности потребителем или пока не удовлетворенный потребительский запрос;

в) построение новой комбинации, системы логических умозаключений, основанных на новых фактах;

г) процесс реализации новой продукции, ранее не выпускавшейся на данном рынке.

10. Достижения науки и техники в качестве источника идей требуют:

а) владение информацией о рынке;

б) хорошей информированности в этой области и значительного интеллектуального труда;

в) опыта работы на рынке товаров;

г) опыта работы на рынке услуг.

11. Новые идеи, отбираемые для реализации, должны:

а) быть обоснованы экономически;

б) быть обоснованы публично;

- в) отбираться через тайное голосование учредителей;
- г) отбираться через голосование учредителей.

12. Установите последовательность:

- а) экспертная оценка полученной информации о результатах предпринимательских расчетов;
- б) принятие эффективного предпринимательского решения;
- в) проведение предпринимательских расчетов с целью выявления возможного эффекта;
- г) зарождение предпринимательской идеи;
- д) оценка идеи;
- е) попытка перенесения идеи в практическую плоскость с учетом ситуации на рынке;

13. Выстройте последовательность реализации предпринимательской идеи:

- а) подготовка бизнес-плана
- б) принятие предпринимательского решения о реализации рассматриваемой идеи
- в) генерирование идей;
- г) деловое проектирование, т.е. развертывание идеи в проекте, перечень обязательных действий
- д) управление проектом;
- е) реализация проекта, нацеленная на создание производственной структуры, которая в состоянии осуществлять производственный процесс в соответствии с содержанием деловой идеи.

14. ... должен обладать, прежде всего, идеей, которую можно характеризовать как предпринимательскую идею, т.е. идею, основанную на инновации, включающую в себя инновационные моменты деятельности, (дополнить определение).

17. ... представляет собой детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской идеи. Данный документ включает мероприятия, которые необходимо осуществить для реализации идеи, и схему финансирования предпринимательской деятельности, (дополнить определение).

18. Значение работы по формулированию, накоплению, отбору и анализу предпринимательских идей можно свести к следующим потребностям, присущим предпринимателю:

- а) стремление к постоянному обновлению производства;
- б) стремление к не обновляемому производству;
- в) повышение прибыльности производства;
- г) стремление к приращению производства и капитала.

19. ...товар - товар, который принципиально отличается от имеющихся на рынке товаров или имеет серьезные качественные усовершенствования сравнительно с товарами-аналогами относительно потребительских качеств, дизайна, формы и т.п., (дополнить определение).

20. ... - четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена, (дополнить определение).

Ситуационная задача

В Восточной Сибири есть такие природные ресурсы как золото, горные породы, уголь, нефть, лесные ресурсы, водные, рекреационные. Города с населением более миллиона жителей имеют транспортное сообщение с остальными населенными пунктами. На Енисее существует навигация, позволяющая доставлять грузы до самых отдаленных северных районов. Благоприятные климатические условия способствуют развитию сельского хозяйства. Предложить пути формирования одной бизнес-идеи.

Темы рефератов

- 1 Критерии отбора предпринимательских идей.
- 2 Пути формирования бизнес-идей.
- 3 Способы поощрений бизнес-идей на предприятиях.
- 4 Патент, юридическое оформление.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Источники информации, используемые при формировании идеи
2. Для чего необходимо обновление идей?
3. Какие идеи имеют преимущество при выборе?
4. Каково значение предпринимательской идеи?

Практическое (семинарское) занятие № 4

Выбор предпринимательской идеи. Элементы сравнения (2 часа)

Цель: определение критериев выбора идей, элементов сравнения.

Задачи:

1. Определить основные критерии выбора.
2. Выявить элементы сравнения.

План:

2 Выполнение тестовых заданий.

2 Семинар на тему «Оптимальные критерии выбора предпринимательских идей».

Основное действие ментального характера – принятие предпринимателем решения, связанного с рассматриваемой идеей, которое может быть одним из трех:

- ✓ приступить к реализации идеи;
- ✓ отказаться от использования идеи;

✓ отложить на определенный срок (например, до момента наступления определенных условий или обстоятельств, скажем, до момента накопления определенного капитала) начало реализации идеи.

Принятие предпринимателем решения осуществляется на основе выявленной информации и представляет собой результат психологического убеждения его в верности имеющейся информации и в способности осуществить предполагаемые для реализации идеи действия. Генерирование собственных деловых идей или законное заимствование чужих идей – неременное условие вхождения предпринимателя в конкретную деловую среду.

Предприниматель, при наличии у него деловой идеи, с помощью которой возможно проникновение в сферу реально протекающей хозяйственной практики, анализирует эту деловую идею с позиций совместимости его деловой идеи, собственного экономического интереса и содержания (или характера) окружающей его деловой среды.

Идея изучается предпринимателем с точки зрения ее совместимости с деловой средой, в рамках которой она будет реализовываться. Для этого анализу подвергается деловая среда в совокупности с деловой идеей, а точнее, анализируются деловая идея и возможные формы ее реализации в рамках деловой среды. Цель такого анализа – необходимость дополнительных действий, которые предприниматель должен осуществить для реализации идеи, а также для определения принципов своего поведения в рамках деловой среды, соблюдение которых поможет эффективной реализации идеи.

Предприниматель чаще всего начинает анализ с выявления тех особенностей личностного характера, которые требуются для эффективного внедрения предпринимателя с его конкретной идеей в окружающую деловую среду.

Прежде всего, предприниматель выявляет, в какой форме должна осуществляться предпринимательская функция, связанная с реализацией конкретной идеи в конкретной деловой среде. Набор таких форм невелик – предпринимательская функция может осуществляться в форме так называемого бойца-одиночки, т.е. на индивидуальной основе, или в форме команды, т.е. группой единомышленников. Выбор формы зависит как от идеи, так и от деловой среды. Так, например, идея создания торгового предприятия может осуществляться «бойцом-одиночкой», а идея создания, например, структуры по сборке компьютеров может потребовать подбора соответствующей команды, поскольку нужны профессионалы разных направлений.

Предприниматель одновременно пытается найти ответ на вопрос, насколько законна предполагаемая деятельность по реализации рассматриваемой деловой идеи в рамках такой деловой среды, и если выявляется, что реализация идеи предполагает использование каких-либо запрещенных приемов, то он либо отказывается от такой идеи, либо сознательно совершает нелегальные или полунелегальные действия.

Тестовые задания

1. ...- это выявленная предпринимателем новая форма экономической активности.
2. ...- это специально разрабатываемый документ с целью выявления экономического эффекта путем сравнения валовых расходов.
3. ...- готовность широко проводить научные исследования, разработки и инновации, при этом неудачи воспринимать как неизбежные издержки риска, а успех – как вознаграждение.
4. ...- готовность инициировать акции и проекты, на которые конкурент должен обязательно отреагировать.

5. ...- готовность взять на себя предпринимательские и хозяйственные риски.
6. Упорядочить этапы принятия предпринимательского решения:
 - а) первая экспертная оценка идеи;
 - б) расчеты затрат на осуществление идей;
 - в) зарождение предпринимательской идеи;
 - г) повторная экспертная оценка;
 - д) получение рыночной информации;
 - е) принятие предпринимательского решения.
7. Готовность взять на себя предпринимательские и хозяйственные риски:
 - а) инновационность;
 - в) превентивная активность;
 - б) принятие риска;
 - в) превентивная активность;
 - г) предпринимательская идея.
8. Специально разрабатываемый документ с целью выявления экономического эффекта путем сравнения валовых расходов, необходимых для реализации идей:
 - а) смета затрат;
 - б) технико- экономическое обоснование;
 - в) деловое расписание;
 - г) маркетинговое исследование.
9. ...-это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности.
10. ...- детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской идеи.
11. Готовность инициировать акции и проекты, на которые конкурент

должен обязательно отреагировать:

- а) принятие риска;
- б) инновационность;
- в) превентивная активность;
- г) технико- экономическое обоснование

12. Готовность широко проводить научные исследования:

- а) принятие риска;
- б) превентивная активность;
- в) маркетинговое исследование;
- г) инновационность

13. К какому уровню товара относятся такие характеристики товара, как: уровень качества, набор свойств, специфическое оформление и упаковка:

- а) товар по замыслу;
- б) товар с подкреплением;
- в) товар в реальном исполнении

14. Какое отличие относится к товарам производственного назначения:

- а) простой товар;
- б) спрос прямого характера;
- в) много клиентов;
- г) высокая цена приобретения.

15. Отличие потребительских товаров:

- а) небольшая потребность в техобслуживании;
- б) узкая, но глубокая информация;
- в) мало клиентов;
- г) прямой контакт с пользователем

16. Отличие товаров производственного назначения:

- а) легко определить людей, принимающих решения;
- б) выпускаются длинными сериями;

- в) небольшое значение личной продажи;
- г) более « рациональные» мотивы покупки.

17. Упорядочить стадии жизненного цикла товара:

- а) насыщение;
- б) демонстрация;
- г) распространение;
- д) падение;
- е) рост.

Темы рефератов

1. Осмысливание деловой идеи.
2. Основные правила заключения деловых сделок.
3. Выявление потребности в первоначальном капитале.
4. Документы, необходимые для открытия фирмы в соответствии с законодательством РФ.
5. Структурирование капитала и интеллектуальный капитал.
6. Партнерские связи.
7. Сотрудничество в сфере торговли. Бартер, коммерческая трансакция.
8. Сотрудничество в сфере финансовых отношений. Факторинг, коммерческий трансферт.
9. Основные формы внешнего финансирования предпринимательской деятельности.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Какие формы и виды предпринимательства вы знаете?
2. Назвать важные этапы производственной деятельности.
3. Эффективность вложения средств в интеллектуальный капитал.

Практическое (семинарское) занятие № 5

Сфера принятия предпринимательских решений (2 часа)

Цель: определение сферы предпринимательских решений.

Задачи:

- 1 Выявить типы предпринимательских решений.
- 2 Определить экономические методы принятия решений.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 3 Семинар на тему «Сфера принятия предпринимательских решений, выбор оптимального решения».

Научные основы теории принятия решения были заложены в период Второй мировой войны. Его родоначальниками считаются Дж. фон Нейман и О.Моргенштерн, которые в 1944 г. опубликовали книгу по теории игр. Позднее зарубежные специалисты: Р. Акофф, Ф. Эмери, Ст. Оптнер, Р. Льюс, Х. Райфа, Ст. Бир, Дж. Форрестер, Дж. Диксон, Л. Ластед, Р.Мюллер и другие, а также отечественные специалисты: П.В. Авдулов, Ф.Ф. Аунапу, Г.Афанасьев, А.Г. Венделин, Д.М. Гвишиани, В.М. Глушков, Л.В. Кантарович, О.И. Ларичев, И.М. Сыроежин и другие внесли существенный вклад в развитие и обогащение этой теории.

Любая управленческая деятельность тесно связана с принятием соответствующих решений. Под решением понимается набор воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения) на объект (систему, комплекс и т.д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели.

Под *сферой принятия предпринимательских решений* следует

понимать совокупность факторов, влияющих на их принятие. Они имеют пространственные, организационные, юридические и временные границы. Данную сферу целесообразно структурировать, разделив на внутреннюю и внешнюю среды.

Внутренняя среда - это пространственная сфера распространения прямого воздействия предпринимателя. Она сегментирована. Составляющие ее сегменты носят название внутренних переменных. Если предприниматель представляет фирму, то все факторы, непосредственно определяющие ее, и будут внутренней средой. Фирма воспринимается предпринимателем как системная структура. Если меняется один элемент системы, то изменению будут подвержены и другие ее элементы.

Такое понимание фирмы дает возможность определить управление ею (с точки зрения внутренней среды) как деятельность по воздействию на одну или несколько переменных и подстройку под это других переменных.

Четкое представление о внутренних переменных - важный элемент деятельности предпринимателя. Важнейшая внутренняя переменная - это цель фирмы. Она должна иметь количественные характеристики. Например, цель фирмы - производство одежды определенного назначения или определенных моделей в конкретном объеме. Вторая внутренняя переменная - технология производства. Ее выбор определяется внутренней целью фирмы. Третья внутренняя переменная есть организационная структура фирмы. Зная цель и технологию производства, можно определить структурные подразделения, необходимые для создания оптимальных условий в достижении наибольшего экономического эффекта и повышения управляемости процесса производства. За каждым фрагментом полученной структуры закрепляются соответствующие обязанности. Четвертая переменная - штатное расписание. Это определение в каждом элементе структуры рабочих мест и должностей в

их количественном и качественном аспектах. Пятая внутренняя переменная - это персонал (работники, которые займут рабочие места).

Следует отметить, что сам предприниматель является обязательным элементом этой системы. Он, по существу, представляет ее центр, воздействуя на все ее элементы.

Внешняя среда - структурно-пространственное окружение фирмы. Фирма представляет открытую систему. Ее внутренняя среда подвержена изменениям под влиянием внешней. *Внешняя среда* - совокупность факторов, оказывающих влияние на функционирование предпринимательской структуры. Данные факторы неоднородны. Одни оказывают прямое воздействие, другие - косвенное.

Тестовые задания

1. ... человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия.
2. ... менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.
3. К субъектам логистики относятся:
 - а) транспортные;
 - б) складские службы;
 - в) коммерческие посредники;
 - г) транспортные посредники.
4. ... способы воздействия на объект управления (в данном случае на персонал).
5. ... весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.
6. ... это подсистема управления организацией в целом.
7. Соотнести стадии жизнедеятельности и взаимоотношения предприятия – учредителя и предпринимательской структуры:

- | | |
|---|---|
| 1. Устойчивая работа, прибыльность; | а) предпринимательская идея зарождается внутри предприятия; |
| 2. Реализация предпринимательской идеи; | б) предприятие и автор предпринимательской идеи становятся партнерами; |
| Затухание; | |
| 4. Зарождение предпринимательской идеи; | в) предприятие-учредитель сохраняет контроль над предпринимательской структурой и получает дивиденды; |
| 5. Второе рождение; | г) предприятие-учредитель участвует в диверсификации или ликвидации бизнеса. |

8. Согласие на оплату денежных и товарных документов:

- а) платежное поручение;
- б) акцепт;
- в) аккредитив;
- г) авизо.

9 Основные ценности развития производства:

- а) новаторство;
- б) динамизм развития;
- в) дух предпринимательства;
- г) интрапренерство.

10...управление и регулирование деятельности персонала на основе приказа, распоряжения, конкретных заданий исполнителя

11. Разница между ставками по привлекаемым и предоставляемым кредитам; суммой обеспечения, под которое предоставлен кредит, и суммой выданного кредита и др:

- а) ипотека;
- б) процентная ставка;

- в) маржа;
- г) авизо.

Темы рефератов

1. Виды и характеристика сложных предпринимательских образований.
2. Враждебное поглощение компаний.
3. Выбор карьеры в бизнесе.
4. Законодательные акты РФ о предпринимательстве, о малом предпринимательстве.

Ситуационная задача

Предприниматель решает заняться предпринимательской деятельностью и открыть свой мебельный магазин. Поскольку это коммерческий вид предпринимательской деятельности, перед ним встают следующие задачи:

1. Где хранить?
2. Как транспортировать?
3. Где разместить точку (точки) продаж?
4. Как обеспечить продажное и послепродажное обслуживание покупателя (доставку на дом, устранение дефектов)?
5. Документальное оформление торговых сделок.
6. Досконально узнать неудовлетворенный спрос потребителей.

Предложить их решение, в случае если магазин будет открываться в г. Лесосибирске.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Какие формы и виды предпринимательства вы знаете?
2. Назвать важные этапы производственной деятельности.
3. Эффективность вложения средств в интеллектуальный капитал.

Практическое (семинарское) занятие № 6

Типы предпринимательских решений (2 часа)

Цель: определить типы предпринимательских решений.

Задачи:

1. Раскрыть сущность предпринимательского решения.
2. Определить этапы принятия решения.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 3 Семинар на тему «Предпринимательские решения, основанные на интуиции».

Принятие решений – составная часть любой предпринимательской деятельности. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участниками и аспектами предпринимательства. Роль и значение безошибочного принятия основополагающих решений очень велика. Правильно выбирать и принимать решения должен каждый предприниматель. От этого зависит успех его дела, успех фирмы, в которой он работает, благополучие людей, с которыми он работает. Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям. Принятие любого решения происходит под влиянием таких особенностей человеческого решения, как интуиция, суждение и рациональность. Поэтому выделяют следующие типы предпринимательских решений.

Первый тип предпринимательского решения – это решение, которое принимается на основе интуиции. При принятии чисто интуитивного

решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение. Такой метод называется интуитивный. Для его использования необходимо иметь большой опыт предпринимательской деятельности.

Второй тип предпринимательского решения – это решение, основанное на суждениях, во многом сходны с интуитивным, вероятно потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все-же, в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Третий тип предпринимательского решения – рациональное решение, основанное на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Тестовые задания

1. Решение – это ...

а) набор воздействий на объект управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели;

б) совокупность факторов, влияющих на деятельность;

в) технология производства;

г) цель фирмы.

2. Конкретная форма материализации целей предпринимательской структуры – это...

а) рыночный сигнал;

б) сфера принятия предпринимательских решений;

в) результат производства ;

г) внешняя вреда фирмы.

3. Факторы прямого воздействия:

а) государственные органы и их предписания и законы;

б) партнеры и партнерские связи;

- в) источники силового давления;
- г) имидж фирмы;
- д) профсоюзы;
- е) политические факторы.

4. Факторы косвенного воздействия:

- а) государственные органы и их предписания и законы;
- б) политические факторы;
- в) научно-технические достижения;
- г) состояние экономики;
- д) социально-культурные факторы;
- е) изменения на мировом рынке.

5. Рыночный сигнал – это...

- а) реакция производителя на товар;
- б) реакция потребителя на товар;
- в) реакция продавца на потребителя;
- г) реакция рынка.

6. Соотнести понятия и их определения:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Внешняя среда; | а) пространственная сфера распространения прямого воздействия предпринимателя; |
| 2. Внутренняя среда; | б) структурно-пространственное окружение фирмы; |
| 3. Факторы косвенного воздействия; | в) влияние на функционирование фирмы; |
| 4. Факторы прямого воздействия; | г) влияние на фирму через другие факторы или при определенных условиях; |
| | г) мера допустимого поведения. |

7. Элементы общей среды предприятия:

- а) государственные экономические структуры
- б) маркетинг;
- в) правовые факторы;
- г) экологические факторы;
- д) международные факторы.

9. К внутренним переменным относят:

- а) цель фирмы;
- б) технология производства;
- в) организационная структура фирмы;
- г) штатное расписание;
- д) персонал;
- е) конкуренты.

10. Соотнести понятия и их определения:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. технология производства; | а) материализация целей предпринимательской структуры; |
| 2. штатное расписание; | б) работники, которые займут рабочие места; |
| 3. персонал; | в) выбор определяется внутренней целью фирмы; |
| 4. результат производства; | г) определение в каждом элементе структуры рабочих мест и должностей в их количественном и качественном аспектах; |
| | д) механизм жизнедеятельности фирмы. |

11. В основе экономических методов принятия предпринимательских решений ляжет анализ таких категорий, как:

- а) финансы, постоянные издержки;
- б) цена, себестоимость;
- в) цена, издержки производства, финансы;
- г) финансы, цена.

Ситуационная задача

Решив открыть свое предприятие, занимающееся автоматизацией бухгалтерского учета, перед предпринимателем встал вопрос выбора организационно-правовой формы для своего предприятия. А именно, следующие задачи:

1. Начальный капитал.
2. Степень ответственности владельца предприятия.
3. Степень надежности.
4. Способность обеспечивать прибыльность.
5. Налогообложение прибыли.
6. Кто будет управлять активами? Держателями акций?

Примите решение о выборе организационно-правовой формы.

Темы рефератов

1. Предпринимательские решения, основанные на интуиции.
2. Оценка результатов деятельности персонала.
3. Совершенствование организации труда.
4. Мотивация персонала.
5. Выбор стиля управления.
6. Формирование системы управления.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Процесс и технология принятия предпринимательского решения.
2. Этапы процесса принятия предпринимательского решения.
3. В чем состоит сущность и особенности организационно-правовых форм хозяйствования?
4. Как можно оценить эффективность реформирования предприятия?
5. Назвать основные условия принятия предпринимательского решения.

Практическое (семинарское) занятие № 7
Экономические методы принятия предпринимательских решений
(2 часа)

Цель: дать описание экономических методов принятия предпринимательских решений.

Задачи:

- 1 Описать основные экономические методы.
- 2 Определить основные технико-экономические показатели.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 3 Семинар на тему «Роль бизнес-плана в принятии решения».

Бизнес-план является одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержит ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бюджетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования. В зависимости от конкретного характера и условий предстоящей деятельности - объема производства, вида продукции (услуги), ее новизны и т.п. - состав и структура бизнес-плана могут существенно различаться, так как нет строго определенной формы написания бизнес-плана, но содержательная сторона должна быть одной и той же. Как правило, бизнес-план состоит из следующих разделов: резюме,

описание продукта (услуги), анализ рынка сбыта, оценка конкурентов, стратегия маркетинга, план производства, организационный и финансовый планы. Оптимальная структура бизнес-плана должна содержать: резюме, анализ положения дел в отрасли, исследование рынка сбыта, описание продукта (услуги), план маркетинга, анализ конкурентов, производственный план, организационный план, финансовый план и анализ рисков.

Тестовые задания

1. Основой экономических методов принятия предпринимательских решений являются:

- а) цена
- б) издержки производства
- в) финансы
- г) прибыль

2. ... - фактическая цена, по которой товар реально приобретается:

- а) потребительская цена
- б) оптовая цена
- в) рыночная цена
- г) розничная цена

3. Соответствие понятия и его определения:

- | | |
|------------------------|---|
| 1) валовые издержки | а) издержки, которые напрямую зависят от |
| 2) постоянные издержки | объемов производства |
| 3) переменные издержки | б) совокупность постоянных и переменных |
| 4) сверхприбыль | издержек |
| 5) рыночная цена | в) разница между рыночной ценой и |
| | минимально допустимой ценой |
| | г) издержки, которые практически не зависят |
| | от объемов производства |

4. Уровень безубыточного производства - ...

- а) минимально допустимый объем производства;
- б) максимально допустимые затраты;
- в) минимально допустимая цена;
- г) максимально допустимая цена.

5. Соответствие понятия и его определения:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1) рыночная цена; | а) издержки, связанные с реализацией |
| 2) экономические издержки; | того или иного проекта; |
| 3) бухгалтерские издержки; | б) разница между ценой товара и |
| 4) валовые издержки; | размером издержек; |
| 5) величина покрытия товара; | в) фактическая цена, по которой товар |
| | реально приобретается; |
| | г) издержки, фактически понесенные |
| | предприятием. |

6. Объем производства, при котором разница между получаемым доходом и суммарными издержками минимальны:

- а) максимальный;
- б) минимальный;
- в) оптимальный;
- г) взвешенный.

7. Целесообразность выступления предпринимателя на рынке определяется:

- а) минимально допустимой ценой;
- б) максимально допустимой ценой;
- в) оптимальной ценой;
- г) рыночной ценой.

8. Затраты на амортизацию, арендную плату, плата за кредит - ...

- а) переменные издержки;

- б) валовые издержки;
- в) бухгалтерские издержки;
- г) постоянные издержки.

9. Затраты на сырье, комплектующие, материалы, энергию - ...

- а) переменные издержки;
- б) постоянные издержки;
- в) экономические издержки;
- г) издержки производства.

10. С увеличением объемов производства валовые издержки на единицу товара ...

- а) увеличиваются;
- б) уменьшаются;
- в) остаются неизменными;
- г) оптимальные.

11. К постоянным издержкам относятся:

- а) амортизация;
- б) аренда;
- в) кредит;
- г) сырье;
- д) оплата труда управленческого персонала.

12. К переменным издержкам относятся:

- а) сырье;
- б) материалы;
- в) амортизация;
- г) комплектующие;
- д) затраты на электроэнергию.

13. Разница между ценой товара и размером издержек - ...:

- а) величина покрытия товара;

- б) оптимальный объем производства;
- в) бухгалтерские издержки;
- г) экономические издержки.

Ситуационная задача

Предприниматель решил организовать перевозку грузов. Но сначала ему необходимо решить следующие задачи:

1. Выделить источники формирования первоначального капитала.
2. Перечислить технико-экономические показатели, влияющие на принятие решения.
3. Рассчитать окупаемость, рентабельность, прибыль.
4. Разработать бизнес-план.

Темы рефератов

1. Выявление потребностей в первоначальном капитале и источники формирования.
2. Формирование цены товара.
3. Техничко-экономические показатели, влияющие на принятие предпринимательских решений.
4. Предпринимательский бизнес-план.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Сформулируйте понятие эффективности предпринимательских решений
2. Назвать основные факторы повышения эффективности предпринимательского решения
3. Перечислить и охарактеризовать экономические методы принятия предпринимательских решений
4. Что включает в себя технико-экономическое обоснование нового предприятия?
5. Что представляет собой бизнес-план? Раскройте его содержание и порядок обработки.

Практическое (семинарское) занятие № 8

Сущность внутрифирменного предпринимательства (2 часа)

Цель: определение сущности внутрифирменного предпринимательства.

Задачи:

1. Определить основные цели и задачи внутрифирменного предпринимательства.

2. Выявить условия эффективного развития внутрифирменного предпринимательства.

План:

1. Выполнение тестовых заданий.

2. Решение ситуационной задачи.

3. Семинар на тему «Внутрифирменное предпринимательство, сущность и назначение».

Сущность внутрифирменного предпринимательства можно представить в виде блоков управления (рисунок 8.1).

Рассмотрим данную схему более детально. На предприятиях в условиях рынка решаются *две взаимосвязанные задачи*: произвести и реализовать продукцию. Для этого необходимо знать: какой ассортимент, и в каком количестве производить, т.е. заняться маркетингом на входе в производственную систему и на выходе из нее. Далее изучаются ресурсы и источники их получения, выбирается и планируется технология, определяется состав и квалификация кадров. Главной задачей экономики предприятия является необходимость определения возможности превышения доходов от реализации над расходами на приобретение и переработку (использование) ресурсов, т.е. обеспечить самоокупаемость,

исключительные и полные в зависимости от объема получаемых прав.

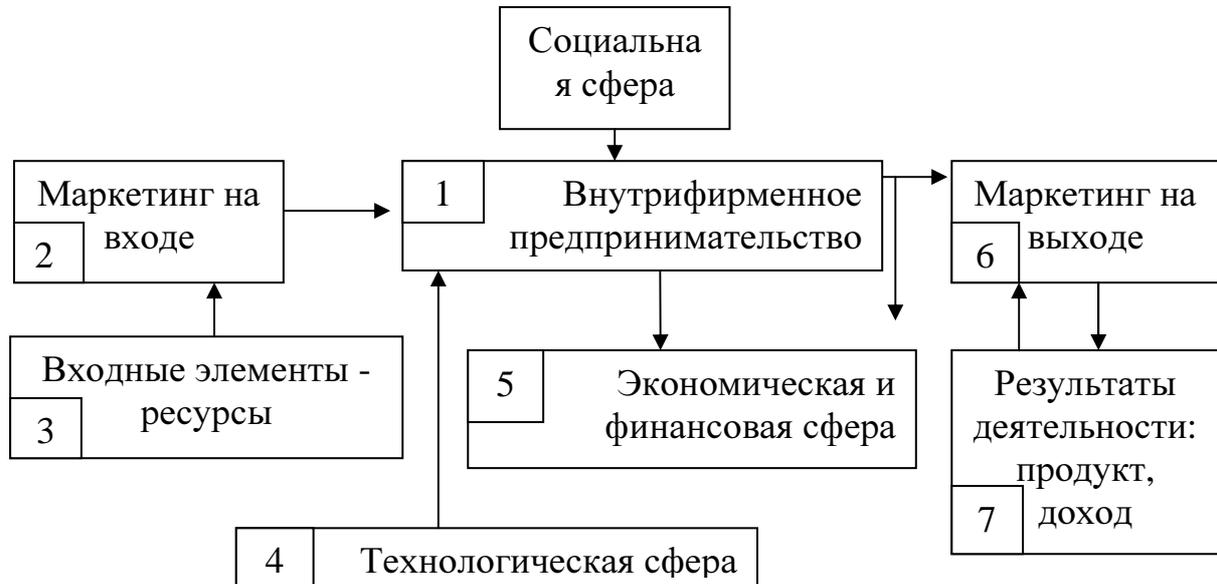


Рисунок 8.1 - Схема внутрифирменного предпринимательства

Задача предпринимателя - выбрать технологию и способ ее приобретения, исходя из специализации и ресурсных возможностей.

Тестовые задания

1. Предпринимательская деятельность, осуществляемая на свой риск, предполагает:

- а) направление усилия государственной поддержки предпринимательской деятельности;
- б) укрепление и развитие системы подготовки кадров для малого предпринимательства;
- в) систематическое получение прибыли;
- г) содействие внешнеэкономической деятельности малых предприятий.

2. ...- это бизнес-модель организации, в рамках которой формируется группа подразделений, занимающихся НИОКР, производством и

реализацией новой продукции на рынке и являющихся составной частью инновационной организации.

3. Современная система внутрифирменного предпринимательства выстраивается из:

- а) реализации практических шагов по поддержке развития предпринимательства на местном уровне;
- б) стратегии компании;
- в) организационно-функциональной структуры;
- г) стратегической концепции.

4. Цель интрапренерства:

- а) повышение моральных качеств предприятия;
- б) повышение реализации продукции;
- в) повышение эффективности предприятия;
- г) повышение реализации услуг

5. Внутрифирменное предпринимательство направлено на:

- а) получение части прибыли организации;
- б) анализ действующей модели бизнеса;
- в) реинжиниринг или реструктуризация развития;
- г) переход на полную модель бизнеса

6. Причины возникновения интрапренерства:

- а) объективные тенденции материального развития общества;
- б) объективные тенденции социального развития общества;
- в) тенденция появления новых технологий;
- г) объективные тенденции социально-экономического развития общества;

7. ...- это человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия

8. Структурные подразделения организации должны:

а) обладать самостоятельностью в использовании финансовых средств;

б) обладать самостоятельностью в использовании закрепленного за ними имущества;

в) следить за исполнением предпринимателями общих этических норм;

г) оценивать необходимые изменения в различных сферах хозяйственной деятельности

9. Внутрифирменное предпринимательство позволяет достичь:

а) повышение продажной цены производимого товара;

б) преимущества малого бизнеса;

в) сокращение переменных затрат на производство;

г) преимущества крупной организации

10. Цель интрапренерств:

а) хозяйственный риск и ответственность. При любых, самых выверенных расчетах неопределенность, риск остаются;

б) обеспечение интересов предприятия и на этой же основе обеспечение интересов интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею;

в) преодолеть недоверие между предпринимателями и властями;

г) экономическая заинтересованность.

Ситуационная задача

Предприниматель, желая повысить эффективность функционирования предприятия за счет концентрации всех усилий на основной деятельности и передачи непрофильных бизнес-процессов на выполнение сторонней организацией, заключает договор о передаче бухгалтерии предприятия на аутсорсинг. Перед ним встают такие вопросы:

1. Каковы выгоды при внешнем бухгалтерском обслуживании?

2. Каковы возможные проблемы при внешнем бухгалтерском обслуживании?

3. Договор на бухгалтерское обслуживание.

По каждому вопросу необходимо предоставить материал, основанный на реально существующих фирмах, предлагающих аутсорсинг.

Темы рефератов

1. Предприятие на финансовом рынке.
2. Налогообложение предприятий и предпринимателей.
3. Финансовые документы предприятия.
4. Методы оценки стоимости бизнеса.
5. Франчайзинг – форма организации бизнеса.
6. Аудит в предпринимательской деятельности.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Что такое структурное подразделение организации и от чего зависит их формирование?
2. Что такое бюджетирование и какую роль оно играет во внутрифирменном предпринимательстве?
3. Механизм обеспечения предпринимательской деятельности

Практическое (семинарское) занятие № 9

Основные цели и направления внутрифирменного предпринимательства (2 часа)

1. *Цель:* определение целей предпринимательства и их связи с выбранной стратегией.

Задачи:

- 1 Выявить условия возникновения интрапренерства.

2 Провести сравнительный анализ интрапренерства и индивидуального предпринимателя.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
2. Семинар на тему «Развитие духа интрапренерства на современных предприятиях».

Возникновение интрапренерства обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности на своем предприятии в рамках его организационной структуры (рисунок 9.1).

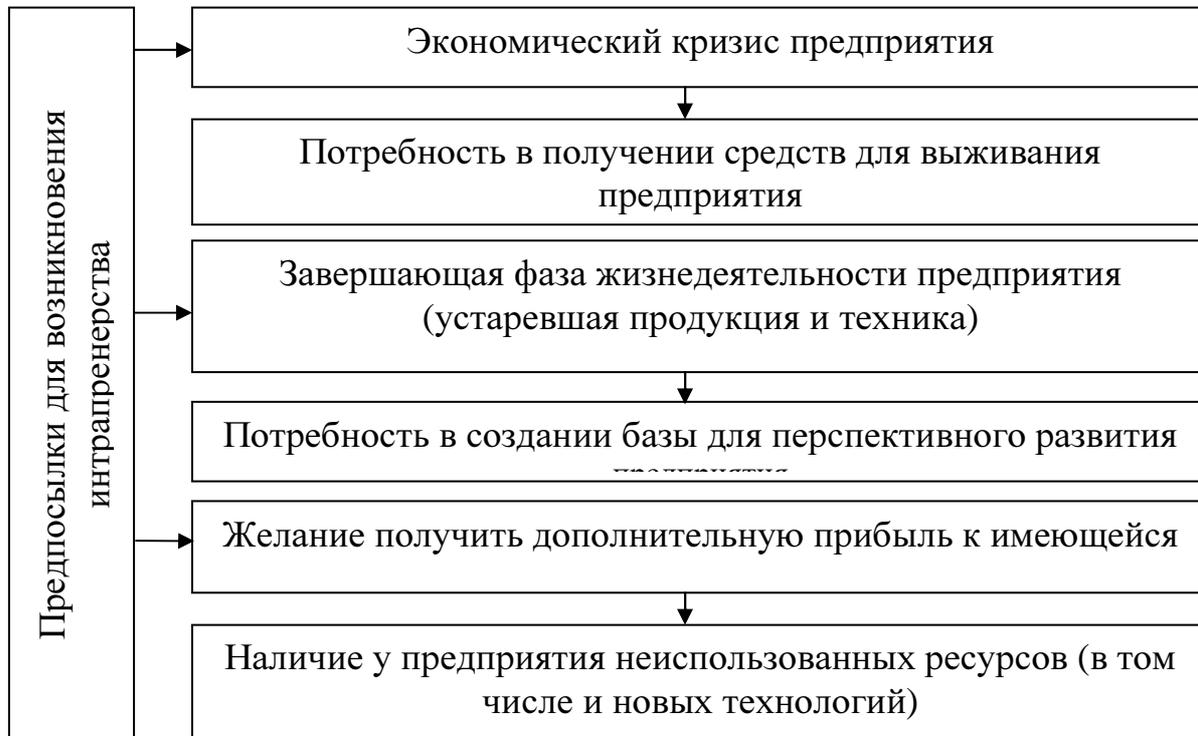


Рисунок 9.1 - Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу с предприятия наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества. В большинстве случаев эти специалисты уходят в малые предприятия. Другой причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять как можно быстрее, иначе потеря конкурентных преимуществ неизбежна. Реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им решать возникающие проблемы и обеспечивает их конкурентоспособность.

Тестовые задания

1. ... - это развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия.
2. Целью интрапренерства является повышение эффективности предприятия за счет:
 - а) активизации и использования творческого потенциала сотрудников;
 - б) повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
 - в) создания основы для дальнейшего развития производства;
 - г) прогнозирования сбыта продукции.
3. Основная задача логистики:
 - а) формирование эффективного механизма управления движением материальных ресурсов;
 - б) прогнозирование сбыта продукции; планирование ее распределения;
 - в) управление запасами; составление заказов на покупку материальных ресурсов;
 - г) установление оптимальной величины запасов.

4. ... - это метод хозяйствования, который позволяет соизмерить затраты на хозяйственную деятельность с ее результатами.

5. Цель коммерческого расчета тождественна:

- а) предпринимательской деятельности;
- б) учебной деятельности;
- в) коммерческая деятельность;
- г) экономическая деятельность.

6. К характерным чертам внутреннего коммерческого расчета относятся:

а) подразделения и службы, выделенные в результате построения организационной структуры управления, не являются юридическими лицами. Их цели и задачи определяются местом, занимаемым в структуре управления, и отражаются в положении о структурном подразделении;

б) имущество структурного подразделения (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства) находится в его пользовании под постоянным контролем сохранности и использования стороны организации;

в) ответственность за работу структурного подразделения несет его руководитель, назначаемый на эту должность руководителем организации;

г) структурные подразделения не несут имущественную ответственность по внутренним обязательствам перед другими структурными подразделениями и перед организацией в целом за неисполнение соответствующих обязательств.

7. От чего зависит система управления предприятия?

- а) организационной формы;
- б) правовой формы;
- в) организационно-правовой формы;

г) иерархической пирамиды.

8. Документы государственной регистрации:

- а) устав предприятия;
- б) заявления учредителя;
- в) о создании предприятия;
- г) паспортные данные.

9. Задачи учредительной конференции:

- а) о создании АО;
- б) утверждение Устава АО;
- в) о размере уставного фонда после завершения подписки на акции;
- г) выборы руководящих органов.

10. Процессы, осуществляемые на предприятии:

- а) утилизация;
- б) анализ;
- в) изготовление;
- г) восстановление.

11. Функции управления на предприятии:

- а) мотивация;
- б) транспортировка;
- в) контроль исполнения;
- г) планирование, регулирование.

12. Структура предприятия:

- а) подразделение основного производства;
- б) подразделения обслуживающие, побочные и подсобные;
- в) подразделения научного следования;
- г) управленческие службы и подразделения.

Ситуационная задача

Предпринимателем при организации своего предприятия были намечены главные ориентиры по объему реализации продукции на внешнем и внутреннем рынках. Теперь перед ним стоит задача разработать структуру управления отделом маркетинга и сформировать его кадровый потенциал, а затем выработать подробную схему реализации продукции предприятия. Наиболее детально данная задача сводится к следующим положениям:

1. Выбрать систему обучения работников коммерческой деятельности. Описать конкретные действия по решению данной проблемы.

2. Определить количественные и качественные характеристики работника маркетинга по сбыту. Каким он должен быть:

- фактические данные;
- личные качества;
- способности;
- опыт и др.

3. Разработать принципы заключения торговых сделок и поиска клиентов:

- методы поисков потенциальных потребителей;
- оценка перспектив заключения торговой сделки с потребителем;
- методы окончательного выбора потенциального потребителя.

4. Спрогнозировать сбыт продукции:

- определить продолжительность прогнозного периода (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные прогнозы);
- доказать конкретными аргументами точность прогноза;
- обосновать методы прогноза.

5. Создать методы определения размеров ассигнования на рекламу в процентах от товарооборота и т.д.

6. Внедрить эффективную технику производимой продукции:

- Как приспособить рекламу для продвижения в данном регионе?
- Как повысить роль торговых агентов в продвижении производимой продукции?
- Как привлечь посредников для продвижения товаров предприятия?
- Какова роль в этом вопросе розничных торговцев?
- Как применить эффективную систему материального стимулирования работников службы маркетинга?

В соответствии с данными задачами, предприниматель совместно с группой консультантов обобщает полученные материалы и выносит их на обсуждение в форме деловой игры.

Темы рефератов

1. Логика предпринимательской деятельности.
2. Предпринимательство – особая форма экономической активности.
3. Предпринимательская активность.
4. Влияние разнонаправленных интересов на деловую среду.
5. Маркетинговая концепция.
6. Вступление в сферу предпринимательства через производство и поставку на рынок традиционного товара или услуги.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Перечислить этапы создания нового предприятия.
2. Назвать маркетинговые стратегии фирмы.
3. Средства продвижения товара

Практическое (семинарское) занятие № 10

Основные качественные признаки внутрифирменного предпринимательства (4 часа)

Цель: выявление основных качественных признаков внутрифирменного предпринимательства.

Задачи:

- 1 Определить стадии развития предпринимательской фирмы.
- 2 Рассмотреть формирование механизма функционирования предприятия.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 3 Семинар на тему «Механизм функционирования нового предприятия».

Внешние атрибуты предпринимательства - свидетельство о регистрации предприятия, фирменное название, печать - при всей необходимости еще не означают организацию предпринимательской деятельности. Предприниматель должен соединить, обеспечить взаимодействие, установить функциональные связи между элементами предприятия: недвижимость, оборудование, наемные работники, денежные средства, т.е. заниматься внутрифирменным предпринимательством.

Для успешной предпринимательской деятельности необходима продуманная функциональная структура; рациональная система управления; четко поставленные цели, соизмеренные с ресурсами, т.е. предприятие должно быть определенным образом организовано.

Для реализации нового предпринимательского проекта

целесообразно образование проектной структуры, временного коллектива работников, которые возвращаются в свои структурные подразделения после завершения проекта. Если наложить проектную структуру на функциональную, то образуется матричная структура, отличающаяся гибкостью, способностью к изменениям в зависимости от целей предприятия и условий производства.

Организационная структура зависит от внешней среды предприятия и должна строиться в соответствии со стратегическими целями, характером процесса производства и особенностями применяемой технологии. В зависимости от сочетания технологических элементов и особенностей рынка при структуризации предприятия необходимо выбрать централизованное или децентрализованное управление его деятельностью. Система управления зависит, прежде всего, от организационно-правовой формы предприятия и включает уровень управления, управляющие органы, их права и обязанности. Каждый уровень управления состоит из решений, ответственности за них, полномочий, контрольных и координационных действий. Иерархическая пирамида системы управления представлена на рисунке 10.1.



Рисунок 10.1 - Иерархическая пирамида системы управления

Понятие технологического менеджмента распространяется на все виды деятельности: коммерческую, информационную, производственную, инновационную. Управление технологическими ресурсами включает в себя три основные функции: оптимизацию, обогащение и защиту технологического потенциала фирмы. Целью оптимизации является выбор эффективной технологической стратегии; обогащения - наращивание технологического потенциала, предотвращение возможности его обесценивания; защиты - исключение любых действий (например конкурентов), которые могут нарушить технологический потенциал (путем утечки информации) путем патентирования и лицензирования предпринимательской деятельности.

Таблица 10.1 - Виды технологической стратегии

Наименование стратегии	Содержание стратегии технологического менеджмента
1	2
1. Наступательная	Стремление предпринимателя быть лидером на рынке; требует высоких затрат; характеризуется высокой степенью риска; основана на постоянных нововведениях, на поиске заказчиков для новой продукции
2. Оборонительная	Основана на исследованиях и разработках с целью предупреждения возможного отставания по технико-технологическим показателям; позволяет поддержать и незначительно повысить организационно-технический уровень производства
3. Имитационная	Характеристика для предприятий, не разрабатывающих новые технологии, а приобретающих новые технологические решения, полученные другими

Предприниматель должен уметь выбрать эффективную стратегию с учетом создавшихся условий деятельности.

Основная проблема предпринимателя - создание жизнеспособного

отлаженного предприятия, в рамках которого работники четко сознают цель своей деятельности и способы ее достижения. Важным фактором предпринимательства является умение определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей, особенно в сфере эффективного, целенаправленного управления деятельностью.

Выполнение тестовых заданий

1. Соотнести виды структуры предприятия и их содержание:

- | | |
|---|---|
| 1.Функциональная структура предприятия | а) система логически взаимосвязанных подразделений, объединяющих аналогичные функции работников, материальные средства и технические элементы производства. |
| 2.Организационная структура предприятия | б) включает подразделения, соответствующие основным предпринимательским функциям; отделы производства, маркетинга, качества, финансов, сбыта, снабжения и кадровая служба. |
| 3.Дивизионная структура предприятия | в) включает работников, выполняющих одинаковые функции, она создается для эффективного руководства персоналом и характерна для малых производств. |
| 4. Линейная структура предприятия | г) создание в рамках функциональных подразделений мелких образований (групп, бюро), выделяемых по видам продукции, характеру обслуживаемых потребителей и по географическим регионам. |

2.... - фиксирует собственность на техническую характеристику товара, его новизну, т.е. обеспечивает владельцу право на производство и продажу товара, его практическое использование.

3. ...- знание сильных и слабых сторон предприятия, т.е. анализируются

необходимые ресурсы - факторы: сырье, материалы, оборудование, квалификация персонала, собственные денежные средства.

4. Соотнести виды технологической стратегии и их содержание:

1. Наступательная; а) основана на исследованиях и разработках с
2. Оборонительная; целью предупреждения возможного отставания
3. Имитационная; по технико-технологическим показателям;
 - б) характеристика для предприятий, не разрабатывающих новые технологии, а приобретающих новые технологические решения, полученные другими;
 - в) стремление предпринимателя быть лидером на рынке; требует высоких затрат, характеризуется высокой степенью риска, основана на постоянных нововведениях, на поиске заказчиков для новой продукции.

5.... –это развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия.

6... - развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия.

7. Структура предприятия, включающая работников, которые выполняют одинаковые функции, создается для эффективного руководства персоналом и характерна для малых производств:

- а) линейная структура предприятия;
- б) организационная структура предприятия;
- в) функциональная структура предприятия;
- г) дивизионная структура предприятия.

8. Что фиксирует собственность на техническую характеристику товара, его новизну, т.е. обеспечивает владельцу право на производство и продажу

товара, его практическое использование?

- а) договор;
- б) лицензия;
- в) патент;
- д) контракт.

9. Цена, по которой одно структурное подразделение (центр ответственности) передает свою продукцию (полуфабрикаты), работы и услуги другому структурному подразделению (центру ответственности) организации:

- а) оптовая цена;
- б) трансфертная (внутренняя) цена;
- в) закупочная цена;
- г) розничная цена.

10. Какая структура зависит от внешней среды предприятия и должна строиться в соответствии со стратегическими целями, характером процесса производства и особенностями применяемой технологии?

- а) организационная структура;
- б) дивизионная структура;
- в) линейная структура;
- г) функциональная структура.

11. Основной качественный признак внутрифирменного предпринимательства, метод хозяйствования, который позволяет соизмерить затраты на хозяйственную деятельность с ее результатами:

- а) ранжирование технологий;
- б) интрапренерство;
- в) минимизация затрат;
- г) коммерческий расчет.

Ситуационная задача

Для организации нормальной и эффективной работы предпринимателю необходимо обеспечить предприятие квалифицированными кадрами, а именно решить следующие задачи:

1. Разработать методику формирования морально-психологического климата в коллективе предприятия.
2. Создать систему оплаты труда и социального обслуживания работников предприятия.
3. Дать оценку действующей системе трудоустройства и определить внутренние и внешние источники обеспечения предприятия рабочей силой.

Темы рефератов

1. Организация производственного процесса.
2. Организация производства в сфере услуг.
3. Выбор типа производственного процесса.
4. Обеспечение плана производства.
5. Логика в предпринимательской деятельности.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Какие обязательные этапы надо пройти для создания нового предприятия?
2. Что включает понятие: «четко отлаженный и управляемый механизм будущего предприятия»?
3. В чем отличие тактического планирования от стратегического?
4. Перечислить основные направления кадровой политики предприятия.
5. Перечислить требования к специалистам по управлению персоналом.
6. Какой механизм управления персонала предпринимательской фирмы?

Практическое (семинарское) занятие № 11

Экономические аспекты развития внутрифирменного предпринимательства (2 часа)

Цель: определить основные экономические аспекты развития внутрифирменного предпринимательства.

Задачи:

1. Выявить сущность инновационного предпринимательства.
2. Провести анализ основных источников финансирования инвестиционной деятельности.
3. Определить этапы оценки инновационных проектов.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Решение ситуационной задачи.
- 3 Семинар на тему «Экономические аспекты развития предпринимательства».

Тестовые задания

1. Компания, владеющая контрольным пакетом акций других юридических самостоятельных компании:

- а) холдинг
- б) акционерное общество
- в) учредитель
- г) инвестор

2. То, что пробуждает деятельность человека, ради чего она совершается. В широком смысле к ней относят потребности и инстинкты, влечения и эмоции:

- а) неудовлетворенность;
- б) конкуренция;

- в) мотивации;
- г) этика.

3. Мелкие независимые предприниматели, которые закупают товары у предприятий и сами или при помощи своих продавцов продают их потребителям:

- а) подрядчики;
- б) дилер;
- в) дистрибьюторы;
- г) комиссионеры.

4. Охраняемое законом право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом и продуктами интеллектуального труда:

- а) собственность;
- б) товар;
- в) ликвидность;
- г) выручка.

5. Деловой человек, берущий на себя финансовый риск, связанный с введением на рынок новых идей, продукции, услуг, работ.

- а) продавец;
- б) предприниматель;
- в) финансист;
- г) дилер.

6. Предмет, подлежащий обмену на денежный (или другой) эквивалент.

- а) товар;
- б) услуга;
- в) ценная бумага;
- г) акция.

7. Постоянный обмен, ротация ценных бумаг через финансовый рынок.

- а) портфель;

- б) свопинг;
- в) подмена;
- г) анкетирование.

8. Вид штрафа, установленного за каждый день просрочки платежей или невыполнения обязательств.

- а) акцепт;
- б) аккредитив;
- в) пеня;
- г) авизо.

9. Уведомление, извещение об операции, поступлении платежа, остатке средств на счете, открытии аккредитива и т. д.

- а) аккредитив;
- б) депонирование;
- в) авизо;
- г) залог.

10. Должностное лицо, работающее на бирже, сводит покупателей и продавцов для сделки:

- а) брокер;
- б) комиссионер;
- в) дилер;
- г) дистрибьютор.

11. Вид срока полного погашения стоимости средств производства за счет амортизационных отчислений:

- а) амортизационный;
- б) стоимостной;
- в) лизинговый;
- г) восстановительный.

12. Механизм хозяйствования, при котором в товарно-денежной форме

удовлетворяется покупательский спрос, возмещаются издержки производства.

- а) холдинг;
- б) биржа;
- в) банк;
- г) рынок.

Ситуационная задача

Предприниматель, создав свое предприятие по сборке ноутбуков и учитывая, что работает в условиях риска, решает создать отдел по антикризисному управлению. Для эффективного ведения антикризисного управления ему необходимы:

1. Стратегический контроллинг фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности.
2. Оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства) - оперативный контроллинг.
3. Разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы.
4. Постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Обоснуйте, в чем заключается каждый из приведенных вопросов и приведите решение для данного предприятия.

Темы рефератов

1. Предприниматель в поиске налоговых оазисов.
2. Страхование в предпринимательской деятельности.
3. Методы снижения риска в предпринимательской деятельности.
4. Формирование цены товара.
5. Формирование стоимости услуги.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Привести схему инновационного предпринимательства
2. Перечислить основные этапы разработки новшества
3. Что необходимо учитывать при разработке инновационно-инвестиционной политике.
4. Какое влияние оказывают риски на предпринимательскую деятельность

Практическое (семинарское) занятие № 12

Оценка эффективности внутрифирменного предпринимательства
(2 часа)

Цель: определение способов оценки эффективности внутрифирменного предпринимательства

Задачи:

- 1 Определить роль и значение финансового менеджмента.
- 2 Рассмотреть способы оценок эффективности.

План:

- 1 Решение задач на тему «Оценка эффективности инвестиционных проектов»
- 2 Решение задач на тему «Расчет налогов индивидуального предпринимателя (ЕНВД и УСН)»
- 3 Решение ситуационной задачи
- 4 Семинар на тему «Эффективность внутрифирменного предпринимательства».

Пример решения задач на тему «Оценка эффективности инвестиционных проектов»

Предприятие рассматривает инвестиционный проект – приобретение

новой технологической линии. Стоимость линии (цена приобретения + перевозка + монтаж) – 300 тыс. руб., срок эксплуатации - 5 лет; амортизационные отчисления на оборудование (износ) производятся по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20 % годовых. Суммы, вырученные от ликвидации оборудования, покроют расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции, произведенной на данной линии, прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 204; 222; 246; 240; 200. Текущие расходы в первый год эксплуатации составляют 102 тыс. руб. Ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4 %. Ставка налога на прибыль составляет 24 %.

В текущих расходах учитываются расходы на оплату труда, сырья, материалов, энергии и прочие эксплуатационные расходы. С увеличением объема выпуска растет не только масса прибыли, но и величина налогов. Для расчета реального денежного потока амортизация и любые другие номинально-денежные расходы должны добавляться к чистому доходу (валовой доход минус налоги). Расчет чистых денежных поступлений приведен в таблице 12.1.

Таблица 12.1 - Расчет потока чистых денежных поступлений

Показатель	Год				
	1	2	3	4	5
1 Объем реализации, тыс. руб.	204	222	246	240	200
2 Текущие расходы, тыс. руб.	102,0	106,1	110,3	114,7	119,3
3 Амортизация, тыс. руб.	60	60	60	60	60
4 Налогооблагаемая (валовая) прибыль, тыс. руб.	42,0	55,9	75,7	65,3	20,7
5 Налог на прибыль, тыс. руб.	10,1	13,4	18,2	15,7	5,0
6 Чистая прибыль, тыс. руб.	31,9	42,5	57,5	49,6	15,7
7 Чистые денежные поступления, тыс. руб. (стр. 3 + стр. 6)	91,9	102,5	117,5	109,6	75,7

Исходя из данных таблицы 12.1, выяснили, что чистые денежные поступления нашего проекта составят: в первый год 91,9 тыс. руб., второй год - 102,5 тыс. руб., третий - 117,5 тыс. руб., четвертый - 109,6 тыс. руб., пятый - 75,7 тыс. руб. При разовой инвестиции расчет чистого приведенного дохода (эффекта), NPV, тыс. руб., можно представить формулой

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC = PV - IC, \quad (12.1)$$

где $P_1, P_2, P_k, \dots, P_n$ – годовые денежные поступления в течение n - лет;

IC – стартовые инвестиции (капитальные вложения);

i – ставка сравнения;

PV – общая накопленная величина дисконтированных поступлений.

При $NPV > 0$ проект следует принять; при $NPV < 0$ проект следует отвергнуть; при $NPV = 0$ проект не прибылен, но и не убыточен. Коэффициент дисконтирования рассчитывается в зависимости от процентной ставки, в данном примере она равна 12 %.

Первый год: $\frac{1}{(1+0,12)^1} = 0,893$; второй год: $\frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,797$.

третий год: $\frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,712$; четвертый год: $\frac{1}{(1+0,12)^4} = 0,636$.

пятый год: $\frac{1}{(1+0,12)^5} = 0,567$.

Таблица 12.2 - Расчет чистого приведенного эффекта

Год	Стартовые инвестиции	Денежные потоки	Коэффициент дисконтирования	Цикл поступлений
0	- 300		1	-300
1		91,9	0,893	82,08
2		102,5	0,797	81,69
3		117,5	0,712	83,67
4		109,6	0,636	69,71
5		75,7	0,567	42,93
NPV				60,08

По результатам таблицы 12.2 видно, что $NPV > 0$, то есть проект может быть принят. С помощью расчетов выбираются два значения коэффициента дисконтирования $V_1 < V_2$ таким образом, чтобы в интервале (V_1, V_2) функция $NPV = f(V)$ меняла свое значение с «+» на «-» или наоборот. Далее используем формулу

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \cdot (i_2 - i_1), \quad (12.2)$$

где i_1 – процентная ставка, при которой $NPV > 0$ ($NPV < 0$);

i_2 – процентная ставка, при которой $NPV < 0$ ($NPV > 0$).

Определим значение IRR (процентную ставку) для проекта из нашего примера. Возьмем два произвольных значения процентной ставки для коэффициента дисконтирования: $i_1 = 15\%$ и $i_2 = 22\%$. Соответствующие расчеты приведены в таблицах 12.3 и 12.4.

Таблица 12.3 – Расчет исходных данных для определения IRR

Год	Поток	$i_1 = 15\%$	NPV (i_1)	$i_2 = 22\%$	NPV (i_1)
0	-300	1,0	-300	1,0	-300
1	91,9	0,870	79,93	0,820	75,34
2	102,5	0,756	77,50	0,672	68,87
3	117,5	0,658	77,27	0,551	64,72
4	109,6	0,572	62,66	0,451	49,47
5	75,7	0,497	37,64	0,370	28,01
			35,01		-13,59

Применяя значения, рассчитанные в таблице 12.3, определяем IRR:

$$IRR = 15 + \frac{35,01}{35,01 - (-13,59)} \cdot (22 - 15) = 19,87\%.$$

Уточним величину ставки, для чего примем значения процентных ставок 19%, 20% и произведем новый расчет (таблица 12.4). По результатам расчетов, приведенных в таблице 12.4, получим новое значение показателя IRR.

$$IRR = 19 + \frac{5,74}{5,74 - (-0,93)} \cdot (20 - 19) = 19,86 \%$$

IRR = 19,86 % является верхним пределом процентной ставки, по которой фирма может окупить кредит для финансирования инвестиционного кредита. Для получения прибыли фирма должна брать кредит по ставке менее 19,86 %.

Таблица 12.4 – Расчет уточненных исходных данных для определения внутренней нормы доходности (IRR)

Год	Поток	$i_1 = 19 \%$	NPV (i_1)	$i_2 = 20 \%$	NPV (i_1)
0	-300	1,0	-300	1,0	-300
1	91,9	0,840	77,24	0,833	76,60
2	102,5	0,706	72,38	0,694	71,18
3	117,5	0,593	69,73	0,579	68,01
4	109,6	0,499	54,65	0,482	52,86
5	75,7	0,419	31,73	0,402	30,43
			5,74		-0,93

Задание для самостоятельного решения

Согласно данным приложения Б, определить эффективность проекта. Выбор варианта осуществляется согласно номеру фамилии по списку в журнале.

Пример решения задач на тему «Расчет налогов индивидуального предпринимателя (ЕНВД и УСН)»

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)

1. Предприниматель содержит автостоянку площадью 600 м². В I-ом квартале 2011 года сумма страховых взносов на обязательное пенсионное страхование работников составила 450 руб. Пособия по временной нетрудоспособности составили 530 руб. Рассчитать величину ЕНВД.

Решение:

Вмененный доход составит: $D=600 \cdot 50 \cdot 1,132 \cdot 1,3=10188$ (руб.)

ЕНВД в месяц составит: $H = 10188 \cdot 0,15=1528$ руб.;

ЕНВД в месяц составит: $H = 1528 \cdot 3=4584$ руб. Общая сумма страховых взносов и пособий по временной нетрудоспособности составит: $450+530=980$ руб. Величина, на которую может быть уменьшен ЕНВД, составит: $4584 \cdot 0,5=2292$ (руб.)

ЕНВД к уплате составит:

$4584 - 980=3604$ руб.

2. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности - оказание услуг общественного питания через объекты организации, имеющие залы обслуживания посетителей площадью 100 м^2 . Вычислить ЕНВД.

Решение:

Вмененный доход составит: $D=100 \cdot 1000 \cdot 1,132 \cdot 0,7=79240$ руб.

ЕНВД в месяц составит: $H = 79240 \cdot 0,15=11886$ руб.

ЕНВД в квартал составит: $H = 11886 \cdot 3=35658$ руб.

Упрощенная Система Налогообложения (УСН).

3. Доход предприятия в 2004 году – 600 тыс. руб. Расход – 650 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 1100 тыс. руб., а расходы – 680 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

Решение: 2010 год: убыток = $600 - 650 = -50$ тыс. руб.

Минимальный налог = $6000,01=6$ тыс. руб.

Итого предприятие по итогам 2004 года несет убыток в размере:

Убыток всего = $50+6=56$ тыс. руб.

2011 год: прибыль = $1100-680=420$ тыс. руб.

Максимальное снижение налоговой базы за счет убытка прошлых

лет составит: $420 \cdot 0,3 = 126$ тыс. руб. Налоговая база = $420 - 56 = 364$ тыс. руб. Налог = $364 \cdot 0,15 = 54,6$ тыс. руб.

4. Доход предприятия в 2003 году – 600 тыс. руб. Расход – 1000 тыс. руб. По итогам 2004 года доход предприятия составил 700 тыс. руб., а расходы – 720 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 1600 тыс. руб., а расходы – 800 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

Решение:

2009 год: убыток = $600 - 1000 = -400$ тыс. руб.

Минимальный налог = $600 \cdot 0,01 = 6$ тыс. руб. Итого предприятие по итогам 2009 года несет убыток в размере: $400 + 6 = 406$ тыс. руб.

2010 год: убыток = $700 - 720 = -20$ тыс. руб.

Минимальный налог = $700 \cdot 0,01 = 7$ тыс. руб. Итого предприятие по итогам 2010 года несет убыток в размере: $20 + 7 = 27$ тыс. руб.

Убыток за 2 года = $406 + 27 = 433$ тыс. руб.

2011 год: прибыль = $1600 - 800 = 800$ тыс. руб.

Максимальное снижение налоговой базы за счет убытка прошлых лет составит: $800 \cdot 0,3 = 240$ тыс. руб. Налоговая база = $800 - 240 = 560$ тыс. руб. Налог = $560 \cdot 0,15 = 84$ тыс. руб.

Неперенесенный убыток = $433 - 240 = 193$ тыс. руб.

Задачи для самостоятельного решения

5. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности – оказание ветеринарных услуг. С ним работает 2 человека. Во 2-ом квартале был принят на работу еще один человек. Вычислить ЕНВД.

6. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности - оказание

услуг общественного питания через объекты организации, имеющие залы обслуживания посетителей площадью 38 м². Другой вид деятельности – оказание бытовых услуг. Количество работников, включая предпринимателя, – 4 человека. Вычислить ЕНВД.

7. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности - оказание услуг общественного питания через объекты организации, имеющие залы обслуживания посетителей площадью 80 м². Вычислить ЕНВД.

8. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности – оказание бытовых услуг. Количество работников составляет 12 человек. Базовая доходность на единицу физического показателя в месяц составляет 7500. Вычислить ЕНВД.

9. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности – оказание ветеринарных услуг. С ветеринаром еще работают 3 человека. Вычислить ЕНВД.

8. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности - оказание услуг общественного питания через объекты организации, имеющие залы обслуживания посетителей площадью 24 м². В I-ом квартале 2004 года сумма страховых взносов на обязательное пенсионное страхование работников составила 100 руб. Вычислить ЕНВД.

10. В химчистке помимо предпринимателя работает 4 человека. В I-ом квартале 2004 года были произведены выплаты по временной нетрудоспособности в размере 2300 руб. Во II-ом квартале был принят еще один работник и были уплачены страховые взносы в размере 2000 руб. Рассчитать величину ЕНВД за каждый период.

11. Физическое лицо зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя. Вид предпринимательской деятельности – оказание бытовых услуг. Количество работников включая предпринимателя составляет 6 человек. Базовая доходность на единицу физического показателя в месяц составляет 7500. Страховые взносы в рассматриваемом квартале составили 4000 руб. Вычислить ЕНВД.

12. Доход предприятия в 2004 году – 700 тыс. руб. Расход – 1000 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 500 тыс. руб., а расходы – 200 тыс. руб. По итогам 2006 года доход предприятия составил 2000 тыс. руб., а расходы – 700 тыс. руб. За 2007 год предприятие получило доход 840 тыс. руб., расходы – 800 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

13. Доход предприятия в 2003 году – 700 тыс. руб. Расход – 850 тыс. руб. По итогам 2004 года доход предприятия составил 800 тыс. руб., а расходы – 850 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 1255 тыс. руб., а расходы – 978 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

14. Доход предприятия в 2004 году – 1000 тыс. руб. Расход – 1130 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 1500 тыс. руб., а расходы – 900 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

15. Доход предприятия в 2004 году – 250 тыс. руб. Расход – 430 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 500 тыс. руб., а расходы – 300 тыс. руб. По итогам 2006 года доход предприятия составил 550 тыс. руб., а расходы – 300 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему

налогообложения.

16. Доход предприятия в 2004 году – 476 тыс. руб. Расход – 623 тыс. руб. По итогам 2005 года доход предприятия составил 535 тыс. руб., а расходы – 501 тыс. руб. По итогам 2006 года доход предприятия составил 662 тыс. руб., а расходы – 517 тыс. руб. Рассчитать сумму налога, которую будет платить предприятие, применяющее упрощенную систему налогообложения.

Ситуационная задача

Известно, что предприятие не может без организации финансовой службы. Учитывая, что финансовые вопросы не терпят отлагательств, предпринимателю необходимо разработать структуру управления финансовой деятельностью предприятия, подобрать, обучить кадры финансовой службы с учетом выполняемых отделом функций. А именно:

1. Проанализировать товарные запасы, скорость оборота товарных запасов, методы контроля за товарными запасами.
2. Разработать бюджеты в целях планирования и контроля:
 - ✓ цели разработки бюджетов;
 - ✓ организация работы по составлению бюджетов;
 - ✓ связи финансового отдела с другими отделами совместного предприятия;
 - ✓ кассовый бюджет и его использование в процессе управления наличными средствами.
3. Оценить планы капитальных затрат:
 - ✓ объем вложений в основные средства производства;
 - ✓ факторы, влияющие на величину капитальных затрат;
 - ✓ методы оценки экономии от капитальных затрат.
4. Разработать процедуру составления отчетов о финансовой деятельности предприятия.

Темы рефератов

1. Безналичные расчеты, осуществляемые предпринимательскими организациями.
2. Налогообложение предпринимательских организаций.
3. Агентские отношения в бизнесе.
4. Структура капитала и управление им.
5. Формирование оборотного капитала и управление им.
6. Анонсирование и инвестирование в основной капитал и управление его ликвидностью.
7. Моделирование отличий товара, лежащего в основе деловой идеи.
8. Вступление в сферу предпринимательства через производство и поставку на рынок инновационного товара или услуги.
9. Вступление в сферу предпринимательства через производство и поставку на рынок импортозамещающего товара или услуги.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Цели и задачи финансового менеджмента на предприятии
2. Функции финансового менеджера на предприятии
3. Состав финансовых ресурсов на предприятии
4. Перечислить состав денежных фондов и виды финансовых отношений предприятий
5. Назвать показатели, с помощью которых оценивается платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия
6. Перечислить показатели кредитоспособности и ликвидности предприятия
7. Методики оценки потенциального банкротства предприятия

Практическое (семинарское) занятие № 13

Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности (2 часа)

Цель: определение структуры предпринимательской деятельности.

Задачи:

1 Определить подходы, цели и задачи, влияющие на структуру предпринимательской деятельности

2 Рассмотреть основные факторы, определяющие основные направления оптимизации структуры предпринимательской деятельности

План:

1 Выполнение тестовых заданий.

2 Семинар на тему «Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности».

Тестовые задания

1. Основные признаки предприятия:

- а) обособленное имущество;
- б) организационное единство;
- в) общее имущество;
- г) общественная организация.

2. Замысел и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, технологического и организационного результата – это

- а) проект;
- б) план;
- в) планирование
- г) прогнозирование.

3. Объединение нескольких ИП и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними – это

- а) коммандитное товарищество;
- б) полное товарищество;
- в) общество с ограниченной ответственностью;
- г) акционерное общество.

4. Под маркетингом понимается комплекс мероприятий, призванный:

- а) выяснить потребности рынка;
- б) осуществить поставку товаров и услуг;
- в) определить способы движения товара на рынке;
- г) прогнозирование выручки.

5. Какой уровень управления обеспечивает эффективность функционирования и развития предприятия путем координации всех его подразделений?

- а) высший;
- б) средний;
- в) низовой;
- г) нулевой.

6. Объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними – это

- а) синдикат;
- б) картель;
- в) консорциум;
- г) акционерное общество.

7. Предприятие, фирма, организованная несколькими лицами, совместно владеющими и управляющими ею – это

- а) партнерство;
- б) индивидуальное предпринимательство;

- в) корпорация;
- г) ПБОЮЛ.

8. Данный риск возникает в процессе реализации закупленных предприятием товаров и оказания услуг – это:

- а) коммерческий риск;
- б) финансовый риск;
- в) рыночный риск;
- г) потребительский риск.

9. Система маркетинга включает такие инструменты рыночного воздействия, как:

- а) клиентуру;
- б) прогнозирование;
- в) каналы сбыта;
- г) полезность товара;
- д) товар;
- е) цену;
- ж) производство;
- з) рекламу.

10. Виды предпринимательства:

- а) производственное;
- б) финансовое;
- в) консультативное;
- г) личностное.

11. Конкуренция между товаропроизводителями одной и той же отрасли, когда предприятие с высокой производительностью труда получают прибыль – это конкуренция:

- а) межотраслевая;
- б) внутриотраслевая;

- в) внеотраслевая;
- г) кластерная.

12. Риск, который определен возможностью потери инвестируемого капитала в связи с движением спроса и предложения на продукцию и цен на факторы производства – это риск:

- а) рыночный;
- б) бизнес-риск;
- в) финансовый;
- г) потребительский.

Ситуационная задача

Предприниматель, организовав свое предприятие, встал перед проблемой построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности. Ему необходимо:

1. Освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством.
2. Повысить оперативность принимаемых решений.
3. Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентоспособность фирмы.

Исходя из этого, необходимо предложить организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации.

Темы рефератов

1. Коммерческая информация – товар наиболее конкурентоспособный.
2. Антикризисное управление.
3. Действия предпринимателя (менеджера) в кризисной ситуации.
4. Банкротство предпринимательских организаций.
5. Прекращение предпринимательской деятельности.

6. Реорганизация предпринимательских организаций.
7. Ликвидация.
8. Безубыточность бизнеса.
9. Внутрифирменное предпринимательство.
10. Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности.
11. Экономические методы принятия предпринимательских решений.
12. Оценка эффективности предпринимательской деятельности.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Перечислить преимущества функционального подхода при определении структуры предпринимательской деятельности
2. Как оптимизация структуры предпринимательской деятельности может быть использована для совершенствования и реструктуризации национальной экономики?
3. Каковы этапы реструктуризации, и какие задачи решаются на каждом из них?
4. В чем суть реструктуризации и реинжиниринга бизнеса?

Практическое (семинарское) занятие № 14

Культура предпринимательства (4 часа)

Цель: определение сущности культуры предпринимательства.

Задачи:

- 1 Определить этапы развития культуры предпринимательства.
- 2 Рассмотреть основные принципы этикета.

План:

- 1 Выполнение тестовых заданий.
- 2 Семинар на тему «Культура российского предпринимательства».

Культура – это высокий уровень развития какой-либо сферы человеческой деятельности или условий его жизни. Культура предпринимательства представляет собой образ поведения предпринимателей и представление об их ценностях. Культура характеризует уровень воспитания, образования, общения людей, их духовный мир. Культура предпринимательства включает в себя взаимодействие и общение между участниками предпринимательской деятельности, веру в свое дело, соблюдение высокого качества продуктов своей деятельности. Культура предпринимательства состоит из внутренней и внешней культуры предпринимательских фирм. Внутренняя культура отображает взаимоотношения участников бизнеса внутри фирмы.

Внешняя культура воплощает в себе соблюдение правил культурного поведения предпринимателей по отношению к своим поставщикам, потребителям, покупателям и другим участникам бизнес-операции, с которыми контактирует предприниматель в процессе своей деятельности.

Существуют открытая и закрытая культура поведения предпринимателя. Открытой называется культура, выставленная напоказ, на всеобщее обозрение, закрытая – является истинным, негласным образом поведения предпринимателя. Культура предпринимательства, как и мораль, является важным правилом ведения предпринимательского дела, несмотря на то, что правила эти не имеют официального письменного подтверждения. Имеются две составляющих стороны культуры предпринимательства.

1. Представление предпринимателя о ценностях бизнеса. У каждого предпринимателя существует своя шкала ценностей, свои цели, своя точка зрения на потребителей, спрос на товар, качество товара, способы расчетов затрат и прибыли.

2. Правила и нормы поведения во время проведения бизнес -

операций. Каждый предприниматель устанавливает для себя определенные правила и нормы поведения, необходимые для успешного сотрудничества с участниками операций.

Конкретное поведение – поведение предпринимателя в процессе проведения какой-либо бизнес - операции, где он воплощает в жизнь усвоенные им правила и нормы культурного поведения. Культура предпринимательства включает в себя несколько отраслей, в которых наиболее часто происходит ее проявление: культуру обслуживания, культуру торговли, административно-управленческую культуру. Культура предпринимательства не является самостоятельным процессом, она объединяет как культуру предпринимателя, так и культуру других участников бизнес - операции, культуру работников, культуру потребителей и покупателей. Недостаток культуры предпринимательства у современных бизнесменов приводит к образованию посреднического предпринимательства, в котором получение небольшой, но быстрой прибыли ценится бизнесменами выше, чем планирование и проведение крупных бизнес - операций. Для того чтобы стать успешным бизнесменом, человеку необходимо иметь некоторые качества: активность, инициативность, деятельность; умение извлечь выгоду из неудачи и использовать это для дальнейшего успеха; умение, в случае потери всего, начать все сначала; прямолинейность; творчество; настойчивость; умение управлять ситуацией; гибкость; аналитический склад ума; оптимизм.

Предприниматель или бизнесмен должен уметь рисковать. Но риск должен быть не безрассудным, а точно рассчитанным. Умение рисковать – это умение просчитывать все возможные варианты, а также способность объяснить все обстоятельства сотрудникам своей организации. Предприниматель или бизнесмен должен обладать высокими духовными и физическими качествами. Физические качества находят свое выражение в

том, что руководитель должен работать больше других и при этом совершенно спокойно переносить такие физические нагрузки. Важным качеством хорошего руководителя является умение держать свое слово и выполнять обещанное. Обязательным качеством предпринимателя является умение внимательно относиться ко всем деталям бизнеса, включая технические, финансовые и маркетинговые вопросы. Если бизнесмен будет относиться к бизнесу не только как к источнику прибыли, но и как к интересному делу, смыслу жизни, жизненным ценностям, стремясь к собственному совершенствованию, это может помочь ему достичь высоких результатов в процессе предпринимательской деятельности.

Тестовые задания

1. ... это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей.
2. Культура ... - это определенная сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране правовыми нормами обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами.
3. ... - это первый всеобщий элемент культуры предпринимательства и предпринимательской деятельности.
4. ... – это установленный порядок поведения где-либо.
5. Документ, принятый Петром 1 в 1720 году, устанавливающий этикетные нормы поведения
 - а) генеральный регламент;
 - б) генеральный Указ;
 - в) царский Указ;
 - г) царский регламент.

6. Этикет делового человека включает:

- а) правила представления и знакомства;
- б) правила деловой переписки и телефонных разговоров;
- в) требования к речи;
- г) знание иностранного языка.

7. При знакомстве первым представляется:

- а) женщина;
- б) мужчина;
- в) только через третье лицо;
- г) не имеет значения.

8. Отвечать на деловые письма следует не позднее:

- а) 2 дней;
- б) 5 дней;
- в) 4 дней;
- г) 7 дней.

9. Деловые разговоры ведутся:

- а) с 9.00 до 22.00 час;
- б) с 9.00 до 18.00 час;
- в) с 9.00 до 17.00 час;
- г) с 9.00 до 20.00 час.

10. Если телефонная связь прервалась во время делового разговора, перезванивает:

- а) тот, кто звонил;
- б) тот, кому звонили;
- в) не имеет значения;
- г) никто не перезванивает.

11. Деловые переговоры принято назначать не ранее, чем за:

- а) неделю;

- б) 2-3 дня;
- в) 4-5 дней;
- г) 1-2 дня.

12. Организацию деловых встреч берет на себя:

- а) сторона-инициатор;
- б) приглашенная сторона;
- в) сторона посредник;
- г) специальная фирма.

13. Соотнести понятия личной территории человека:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1) интимная зона; | а) 46 см – 1,2 м; |
| 2) личная зона; | б) 15 – 46 см; |
| 3) социальная зона; | в) 1,2 м – 3,6 м; |
| 4) общественная зона; | г) менее 15 см; |
| 5) сверх интимная зона; | д) более 3,6 м; |
| | е) 1,5 м – 2,2 м. |

14. Аспекты, необходимые для хорошего выступления:

- а) сделать подходящий комплимент;
- б) ощущения контакта с аудиторией;
- в) проявление энергии и эмоциональной искренности;
- г) естественность речи;
- д) вызвать смех.

15. ... – это система нравственных норм поведения человека или какой-либо профессиональной группы.

Ситуационная задача

Предприниматель едет с деловым визитом в Японию, где будет заключен контракт с его партнерами – поставщиками. Какие особенности этики необходимо учесть, отправляясь в деловую поездку? Сравните с европейским государством, например с Францией, Испанией, Германией.

Темы рефератов

1. Этикет предпринимателя.
2. Нормы обращения, приветствия, знакомства.
3. Субординация в деловых отношениях.
4. Организация деловых контактов.
5. Сравнительная характеристика ведения деловых переговоров в различных странах.
6. Служебный кабинет.
7. Деловая переписка.
8. Культура телефонного разговора.
9. Культура предпринимательских организаций.
10. Сравнительная характеристика корпоративных культур.
11. Англо-американская, немецкая, японская и российская модели корпоративных культур.
12. Внешний облик и манеры предпринимателя.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Какую роль играет культура предпринимательства в функционировании предприятия, организации?
2. Раскрыть содержание специфических видов культуры предпринимательства
3. Назвать признаки культуры организации предпринимательской деятельности
4. Основные правила делового этикета
5. Каково содержание основных правил делового общения?

Практическое (семинарское) занятие № 15
 Оценка эффективности предпринимательской деятельности
 (2 часа)

Цель: определение эффективности предпринимательской деятельности.

Задачи:

1 Определить методы оценки эффективности предпринимательской деятельности.

2 Рассмотреть методы прогнозирования возможного банкротства предприятия

План:

1 Решение задач по теме «Операционный левверидж»

2 Решение ситуационной задачи

2 Семинар на тему «Оценка эффективности предпринимательской деятельности».

Пример решения задач по теме «Операционный левверидж»

Предприятие выпускает продукцию А. В первом году переменные затраты составили 30000 руб., а постоянные затраты - 3500 руб.

Общие равны $30000 + 3500 = 33500$ руб. Выручка от реализации продукции составила 40000 руб. Следовательно, прибыль равна:

$$40000 - 33500 = 6500 \text{ руб.}$$

Далее предположим, что во втором году ожидается увеличение выпуска продукции на 17 %. Следовательно, рост переменных затрат произойдет на ту же величину.

В этом случае переменные затраты составят:

$$30000 \cdot 1,17 = 35100 \text{ руб.}, \text{ а выручка } 40000 \cdot 1,17 = 46800 \text{ руб.}, \text{ общие}$$

затраты будут равны $35100 + 3500 = 38600$ руб., а прибыль составит: $46800 - 38600 = 8200$ руб. Сопоставив прибыль второго и первого года, получим удивительный результат $\frac{8200}{6500} = 1,26$ (126%), т.е. при увеличении объёма реализации на 17 % наблюдается рост объёма прибыли на 26 % - это и есть результат воздействия операционного (производственного) рычага.

Для выполнения практических расчётов по выявлению зависимости изменения прибыли от изменения реализации предлагается следующая формула

$$C = \frac{PN - Z_{пер}}{П_г} = \frac{Z_{пост} + П}{П_г}, \quad (15.1)$$

где С – сила воздействия производственного рычага;

Р – цена единицы продукции;

Н - количество единицы реализованной продукции;

PN – объём реализации в денежном выражении;

Z_{пер} – общая величина переменных затрат;

Z_{пост} – общая величина постоянных затрат;

П_в – валовая прибыль.

Для нашего случая сила воздействия производственного рычага в первом году равна

$$C = \frac{3500 + 6500}{6500} = 1,5384.$$

Величина $C=1,5384$ означает, что с увеличением выручки от реализации, допустим 17 % (как в рассматриваемом случае), прибыль возрастает на $1,5384 \cdot 0,17 = 0,26 = 26$ %.

Задачи для самостоятельного решения

Определить воздействие операционного рычага согласно данным, приведенным в таблице 15.1.

Таблица 15.1 - Варианты к выполнению практических задач по определению воздействия операционного рычага

Вариант	Количество единиц	Цена продукции	Затраты на производство		Увеличение выручки
			переменные	постоянные	
1	1 000	30	20 000	2 500	0,15
2	800	30	10 000	1 500	0,16
3	900	40	25 000	3 000	0,17
4	1 200	50	26 000	4 000	0,18
5	1 000	30	20 000	2 500	0,19
6	1 000	60	20 000	2 500	0,20
7	1 300	70	20 000	2 500	0,21
8	800	30	15 000	2 500	0,20
9	900	10	7 000	1 000	0,19
10	1 100	50	20 000	2 500	0,18
11	1 000	30	20 000	2 500	0,17
12	1 000	90	20 000	2 500	0,16
13	700	80	20 000	2 500	0,15
14	900	30	20 000	2 500	0,14
15	1 000	40	20 000	2 500	0,13
16	1 300	60	20 000	2 500	0,12
17	1 000	30	20 000	2 500	0,11
18	1 200	70	20 000	2 500	0,10
19	1 000	30	20 000	2 500	0,09
20	1 100	25	20 000	2 500	0,08
21	1 000	25	20 000	2 500	0,07
22	1 000	30	20 000	2 500	0,06
23	900	60	20 000	2 500	0,05
24	800	30	20 000	2 500	0,06
25	700	40	20 000	2 500	0,07
26	1 000	30	20 000	2 500	0,08
27	1 000	50	20 000	2 500	0,09
28	1 100	30	20 000	2 500	0,10
29	1 300	25	20 000	2 500	0,11

Ситуационная задача

В условиях рыночных отношений, при наличии конкуренции и возникновении порой непредсказуемых ситуаций, хозяйственная, производственная или коммерческая деятельность невозможна без рисков. Учитывая это, предприниматель, занимающийся производством тканей, поставил перед собой следующие вопросы, дабы избежать

банкротства:

- Провести качественный анализ риска.
- Провести количественный анализ риска.
- Определить способы снижения риска.

Темы рефератов

1. Основные организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.
2. Единоличное владение.
3. Товарищество.
4. Общество.
5. Виды и характеристика сложных предпринимательских образований.
6. Враждебное поглощение компаний.
7. Выбор карьеры в бизнесе.
8. Законодательные акты РФ о предпринимательстве, о малом предпринимательстве.
9. Аутсорсинг – современный метод управления бизнесом.

Вопросы к семинарскому занятию

1. Для чего определяется эффективность предпринимательской деятельности?
2. Что служит информационной базой оценки финансово-экономического состояния предприятия?
3. Каковы методы расчета финансово-экономических показателей: ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности?
4. Каковы методы определения нормативных значений коэффициентов рентабельности и деловой активности?
5. Что такое «Z-счет» Э. Альтмана?

Библиографический список

1. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Э. А. Арустамов, Т. П. Митрофанова, А. Н. Пахомкин. – Изд. 2-е, доп. – М.: Дашков и К, 2008. - 336 с.
2. Багиев, Г. Л. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул; под общ. ред. Г. Л. Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. - 231 с.
3. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Д. И. Валигурский. - М.: Дашков и К, 2009. - 520 с.
4. Вестник ассоциации менеджеров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.vam.amr.ru
5. Евстафьева, Е. В. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Евстафьева, В. П. Попков. – СПб.: Питер, 2007. - 352 с.
6. Кондрашова, А. В. Финансы организаций (предприятий) в вопросах и ответах [Текст]: учеб. пособие / А. В. Кондрашова. – М.: Лига, 2006. – 216 с.
7. Крутик, А. Б. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / А. Б. Крутик. – М.: Academia, 2008. - 160 с. – (Серия «Высшее профессиональное образование»).
8. Кузнецова, Л. Н. Правовое регулирование предпринимательской деятельности. [Текст]: учеб. пособие / Л. Н. Кузнецова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 382 с. – (Серия «Высшее образование»).
9. Лещенко, М. И. Основы лизинга [Текст]: учеб. пособие / М. И. Лещенко. – М.: Финансы и статистика, 2000.

10. Маркетинг в России и за рубежом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.dis.ru/market
11. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.dis.ru/manag
12. Основы менеджмента. [Текст]: учебник / под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007.
13. Пелих, А. С. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / А. С. Пелих. – М.: МарТ, 2004. - 382 с.
14. Пинягина, Н. Б. Методология разработки программ развития производств по глубокой переработке древесины [Текст] / Н. Б. Пинягина // Лесной вестник. - 2007. - № 3. - С. 149 – 157.
15. Попов, А. Н. Методика бизнес-планирования при осуществлении проектного финансирования на основе особенностей лизингового инвестиционного цикла [Текст] / А. Н. Попов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. - № 4. – С. 371- 382.
16. Развитие деятельности по заготовке и переработке древесины [Текст]: отраслевая программа на 2007-2016 гг. / Совет адм. Красноярского края; Департамент природных ресурсов и лесного комплекса адм. Красноярского края. – Красноярск, 2007. - 104 с.
17. Ручкина, Г.Ф Правовое регулирование финансирования и кредитования субъектов предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Ф. Ручкина. – М.: Юристъ, 2008. - 140 с.
18. Рязанцева, М. В. Инвестиции в основной капитал: роль лизинга в развитии Российской экономики в современных условиях [Текст]: монография / М. В. Рязанцева. – Мурманск: Изд-во МГТУ, 2007. – 168 с.
19. Цены и ценообразование [Текст]: учебник для вузов / под ред. В.Е. Есипова. - 4-е изд. – СПб: Питер, 2007.

20. Черутова, М. И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / М. И. Черутова. – СПб.: Гиорд, 2008. - 160 с.

21. Шевченко, И. К. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / И. К. Шевченко. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. - 92 с.

22. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / под ред. А. С. Пелиха; М-во образования РФ. - М.: ЭКСМО, 2006. - 463 с.

23. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учебник / под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 601 с. – (Серия "Высшее образование").

24. Экономика предприятия [Текст]: учеб. для вузов: пер. с нем. / под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 928 с.

25. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара; М-во образования РФ. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 718 с.

26. Экономика. Университетский курс [Текст]: учеб. пособие / Л. С. Лемещенко [и др.] под ред. Л. С. Лемещенко, С. В. Лунина. - Мн.: Книжный Дом, 2007. - 704 с.

27. Экономическая ситуация в России в 2007 году [Текст]: по материалам XXI консультативного совета по иностранным инвестициям в России, состоявшегося 15 октября 2007 г. // Инвестиции в России. – 2007. - № 11-12. - С. 3-8.

Приложение А
(обязательное)
Перечень ключевых слов

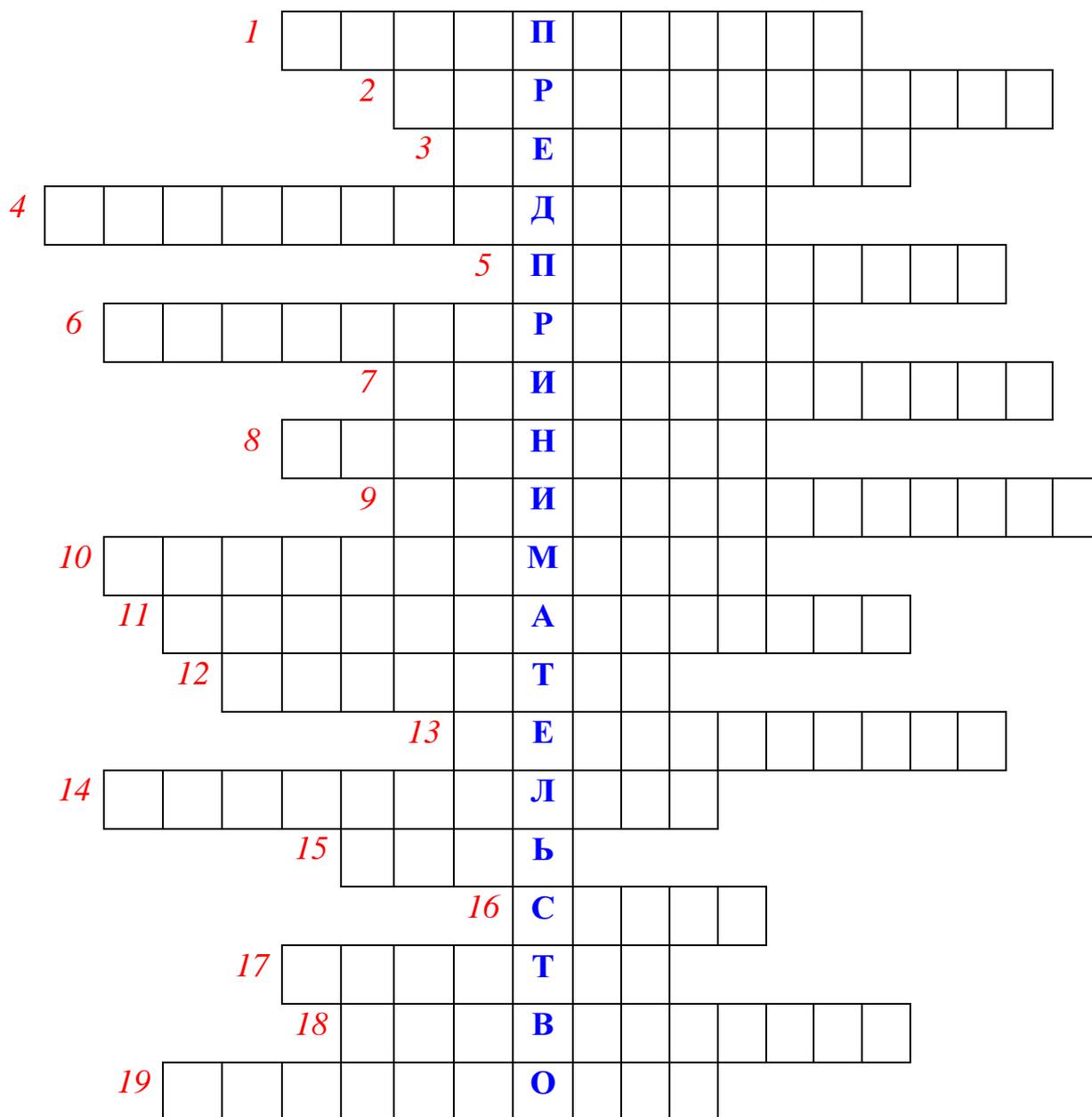
Агентирование
Бизнес-план
Бизнесмен
Внутренняя норма прибыли
Внутрифирменное предпринимательство
Венчурный бизнес
Виртуальная организация
Государственная регистрация
Государственное регулирование
Деловая среда
Договор
Жизненный цикл
Интеллектуальная собственность
Инвестирование
Имидж предприятия
Инновация
Индивидуальное предпринимательство
Коммерческая информация
Коммерческая тайна
Качество
Концепция маркетинга
Конкурсная масса предприятия-банкрота
Лицензирование
Лизинг
Мотивация труда
Маржинальные издержки
Методы реструктуризации
Модели организационной культуры
Набор персонала
Организаторский потенциал
Организационно-правовые формы
Объекты налогообложения
Предпринимательский успех
Партнерские связи
Предпринимательский риск
Предпринимательские идеи
Предпринимательское мышление
Позиционирование организации

Приложение Б
(обязательное)

Таблица Б1 - Варианты к выполнению практической задачи по определению эффективности проекта

Вариант	Оборудование		Объем реализации по годам, тыс. руб.					Текущие расходы		Ставка процентов, %
	Стоимость, тыс. руб.	Срок службы, лет	1-ый	2-ой	3-ий	4-ый	5-ый	в 1-ый год, тыс. руб.	ежегодное увеличение %	
1	290	5	200	220	240	250	200	100	4	14
2	350	5	200	247	150	220	240	46	8	14
3	400	5	190	280	298	266	298	58	9	14
4	450	5	210	247	289	289	289	28	7	10
5	500	5	220	216	218	276	218	79	2	10
6	550	5	280	298	234	281	234	63	5	10
7	300	5	198	257	297	246	297	45	6	10
8	400	5	200	246	200	287	280	21	1	10
9	500	5	260	231	254	291	210	58	4	10
10	250	5	240	198	210	283	134	49	2	10
11	180	5	270	247	220	276	150	80	8	11
12	280	5	210	279	280	241	260	70	9	11
13	200	5	245	264	198	250	266	90	7	11
14	200	5	289	287	200	230	289	60	4	11
15	250	5	258	298	260	280	276	50	6	11
16	310	5	216	289	240	291	281	80	3	11
17	260	5	234	218	270	190	246	70	1	11
18	210	5	245	234	210	180	287	31	2	11
19	180	5	266	297	245	266	291	54	4	11
20	130	5	289	247	289	289	283	99	5	11
21	180	5	276	280	258	276	276	55	7	12

Приложение В
(дополнительное)
Кроссворд по теме: «Культура предпринимательства»



1. Наиболее важный элемент в науке языка телодвижений.
2. Значение прямой руки при рукопожатии.
3. Значение раскрытой ладони в науке языка телодвижений.
4. При этом рукопожатие у того, чья рука сверху.
5. Рука протянутая развернутой ладонью вверх означает..... .

6. Какое положение рук означает уверенность или всезнающую позицию.
7. Значение положения рук за спиной.
8. Обе ладони при рукопожатии находятся в вертикальном положении – это означает..... .
9. Положение головы при разговоре в бок означает..... .
10. Сцепленные пальцы означают..... .
11. Способ вывода человека из нежелательных позиций при беседе.
12. Элемент гардероба, подчеркивающий неуверенность.
13. Положение головы при разговоре прямо означает отношение человека к собеседнику.
14. Наука языка телодвижений.
15. Когда человек при разговоре непроизвольно начинает чесать веко, шею, мочку уха означает..... .
16. Значение любого подпирания головы.
17. Положение головы при разговоре вниз означает
18. Руки на поясе означают
19. Скрещенные руки означают

Александра Ивановна Чуваева

Анна Ивановна Фролова

Организация предпринимательской деятельности

Учебное пособие

Отв. редактор

Редактор РИЦ

проф. В.А. Лукин

Т.А. Полуэктова

Сдано в производство

Формат 60×84 1/16.

Изд № 10/30 (2011)

Уч.-изд. л. Тираж 50 экз.

Заказ № _____

Редакционно-издательский центр СибГТУ

660049, Красноярск, пр. Мира,82

Факс (391) 227-69-90

Телефон (391) 211-97-25