

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

# **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания и контрольные задания для  
студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»  
очного и заочного обучения**

Минск 2005

УДК 338.242  
ББК 65.050.9(2)  
П 71

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель  
канд. экон. наук *В. П. Демидовец*

Рецензент  
канд. экон. наук *А. Б. Ольферович*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы на 2005 г. Поз. 69.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

© Учреждение образования  
«Белорусский государственный  
технологический университет», 2005

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Постепенная реструктуризация экономического механизма в химико-лесном комплексе Республики Беларусь является объективной необходимостью обеспечения стимулирующего воздействия на экономический рост и развитие конкурентных отношений между предприятиями. При этом именно предпринимательство, в основе которого лежит инициативная и инновационная деятельность физических и юридических лиц, способно создавать реальные предпосылки для устойчивого развития экономики, повышения уровня занятости и благосостояния населения нашей страны. Однако использование благоприятных возможностей во многом определяется качеством менеджмента, экономическими расчетами и прогнозируемой предпринимательской средой, что требует изучения основ организации и управления предпринимательской деятельностью, правового обеспечения процессов создания и развития коммерческих предприятий.

Учебная дисциплина *«Предпринимательский менеджмент»* является одним из специализированных курсов изучения цикла дисциплин по менеджменту. *Главная цель* настоящего издания заключается в предоставлении студентам необходимых теоретических и практических знаний об особенностях управления и правового обеспечения предпринимательской деятельностью, организации бизнес-планирования на предприятии, формировании организационной политики, договорных отношений, управлении предпринимательскими рисками и государственном регулировании развития предпринимательской сферы.

В результате изучения курса студент должен усвоить понятийный аппарат предпринимательского менеджмента, виды организационно-правовых форм предприятий, методику составления бизнес-плана, использование современных методов продвижения товаров, виды коммерческих сделок и договоров, способы снижения предпринимательских рисков.

Данные методические указания разработаны в соответствии с учебной программой № ТД-333/баз., утвержденной 18 февраля 2003 г., и представляют собой содержание основных тем по курсу, а также практические задания, методики, деловые игры и управленческие ситуации, позволяющие закрепить теоретический материал и достичь поставленной цели изучения дисциплины,

выработать у студентов основы предпринимательского стиля мышления.

## **Тема 1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ И ИСТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Понятие и сущность предпринимательства. Предмет исследования предпринимательского менеджмента. Современное представление о предпринимательстве. Понятие и основные черты предпринимательства в соответствии с Гражданским Кодексом Республики Беларусь. Предпринимательство как явление и процесс. Функции предпринимательства. Понятие философии ведения предпринимательской деятельности и ее составляющие элементы. Взаимосвязь философии с миссией, стратегией, целями организации. Основные принципы современного предпринимательства. Исторические этапы развития предпринимательской деятельности. Предприниматель – деловой и рискованный человек. Личностно-профессиональные качества современного предпринимателя-менеджера.

**Задание 1.** В рамках малых групп (3–5 человек) обсудите, что общего и какие различия существуют между понятиями «хозяйственная деятельность», «предпринимательская деятельность», «коммерческая деятельность» и «некоммерческая деятельность». Попытайтесь схематически изобразить иерархию указанных видов деятельности.

**Задание 2.** Существует ли, на ваш взгляд, отличие в таких категориях, как «предприниматель», «бизнесмен», «менеджер»? Правомерно ли называть современного менеджера предпринимателем? В каких случаях? Какие общие тенденции и свойства характерны для предпринимательства и менеджмента? Проанализируйте ответы.

**Задание 3.** Обсудите в рамках малых групп, какие организации являются предпринимательскими? Сформулируйте признаки, по которым то или иное предприятие следует относить к предпринимательскому сектору. Являются ли коммерческие предприятия с государственной формой собственности предпринимательскими? Возможно ли использование принципов современного предпринимательства в сфере деятельности государственных организаций, органов власти?

**Задание 4.** На основе материалов производственной практики сформулируйте содержание философии бизнеса исследуемого предприятия. Какие, по вашему мнению, принципы заложены в бизнес-модель поведения предприятия на рынке? Насколько эти принципы соответствуют философии современного предпринимательства? Какие направления совершенствования предпринимательской деятельности вы могли бы наметить для анализируемого предприятия?

**Задание 5.** Классификация основных функций предпринимательства показана на рис. 1.

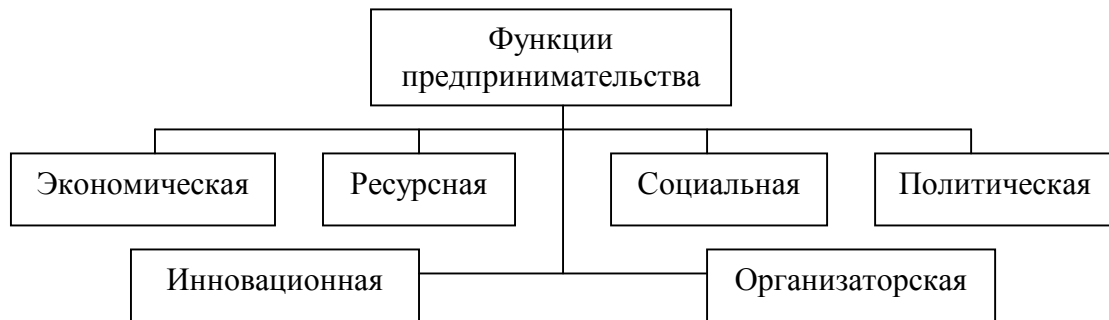


Рис. 1. Классификация основных функций предпринимательства

Обсудите в рамках небольших групп, какие положительные и отрицательные стороны проявления указанных функций можно выделить в условиях современного рынка? Как возможно минимизировать негативные стороны предпринимательства?

**Задание 6.** Составьте структурную схему этапов развития предпринимательства в нашей стране в различные периоды времени. Опишите, какие основные виды предпринимательской деятельности сформировались на каждом этапе, и какие предпосылки способствовали данным обстоятельствам?

**Задание 7.** Составьте таблицу личностно-профессиональных качеств современного предпринимателя-менеджера и расположите иерархично в порядке значимости каждой характеристики. Какими дополнительными чертами должен обладать менеджер в условиях переходной экономики? Насколько обосновано применение административного стиля руководства? Обсудите информацию в группах.

## Тема 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Сущность предпринимательской среды. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда. Рынок – среда существования предпринимательской организации. Анализ внешней предпринимательской среды: экономические, политические, рыночные, производственно-технологические, конкурентные, международные и социальные факторы. Анализ внутренней среды предприятия: технологии производства, финансово-экономического положения, продукции, маркетинга и сбыта, менеджмента, персонала. Формирование предприятий предпринимательского типа. Предпринимательские реакции и маркетинг. Выбор позиции в конкуренции. Предпринимательство и собственность. Источники формирования собственности. Предпринимательский стимул к работе.

**Задание.** Во многом конкурентные возможности предприятия проявляются за счет правильного выбора его местоположения. Важнейшие факторы, оказывающие влияние на размещение производства, по данным зарубежных исследователей, распределяются следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

### Основные факторы для выбора местоположения фирмы

Наименование фактора	Количество ответов, %
Географическое положение и конкуренция	64
Уровень производительности рабочей силы	59
Наземное транспортное сообщение	54
Слабая профсоюзная ориентация и давление	49
Стабильное правительство и законодательство	38
Доступность высококвалифицированной рабочей силы	32
Возможность долгосрочного финансирования	32
Источники энергии и их доступность	30
Доступность сырья	28
Налоговые льготы	27
Налоговые кредиты	26
Доступность неквалифицированной рабочей силы	22
Воздушное транспортное сообщение	21
Обильные запасы чистой воды	17
Железнодорожное сообщение	16

Центры и программы подготовки кадров	10
Морское транспортное сообщение	5

Расставьте приоритеты по факторам, влияющим на выбор местоположения нового предприятия, с учетом особенностей отечественного химико-лесного комплекса. Определите средний вариант в целом по группе и проанализируйте отличие от представленных в таблице данных. Какие, на ваш взгляд, альтернативные предпринимательские стратегии можно использовать при размещении новых предприятий в лесном комплексе или химической промышленности?

### **Деловая игра «Анализ внешней и внутренней предпринимательской среды организации»**

#### *Цель*

1. Обоснование сильных и слабых сторон предприятия на основе результатов качественного и количественного анализа среды.
2. Тренинг навыков работы в команде при выработке решений.

#### *Порядок проведения*

1. В группе формируются две команды по 7–10 человек, каждая из которых предварительно изучает деятельность выбранного базового предприятия по материалам производственной практики на 3 курсе.

2. В каждой команде выбирается из ее состава руководитель (директор), координирующий работу команды и назначающий необходимых специалистов (планирование, производство, маркетинг, финансы и т. д.).

3. В рамках команд студенты должны произвести количественную оценку факторов внешней и внутренней среды анализируемого предприятия, выделить потенциальные возможности и угрозы развития бизнеса в будущем, сильные и слабые стороны предприятия. Конечный результат – обосновать возможные варианты действий для решения выявленных проблемных сторон и обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия. Время для обсуждения в командах – 45 мин.

4. Директора совместно с представителями команд докладывают и защищают результаты решений. Время обсуждения в группе – 45 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды независимая экспертная группа в составе 5–7 человек. Оценка каждого участника группы осуществляется по 10-балльной шкале по таким качественным

параметрам, как полнота анализа, наличие иллюстративного материала, обоснованность выводов, новизна и оригинальность решений, инициативность, умение работать в команде, организационные способности.

### Методические указания

*Анализ внешней предпринимательской среды* – это исследование количественных и качественных параметров изменения факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на перспективы развития бизнеса, предпринимательской деятельности предприятия. Цель анализа – выявить благоприятные возможности и угрозы со стороны рынка на исследуемое предприятие, определить потенциальную опасность конкурентов для устойчивого развития предпринимательской деятельности и формирования более выгодной рыночной позиции.

Оценка профиля внешней предпринимательской среды производится по следующим параметрам: 1. *Экономические факторы*: темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, бюджетный баланс, стабильность национальной валюты, ставки по кредитам, тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы, налоговые ставки, таможенная политика. 2. *Политические факторы*: разделение полномочий республиканских и местных органов власти, жесткость государственного регулирования экономики, льготные экономические режимы в регионах, инвестиционная политика государства, политика приватизации, таможенные союзы стран СНГ. 3. *Рыночные факторы*: форма рынка в отрасли, уровень и продолжительность жизненных циклов спроса, интенсивность конкуренции, цены на факторы производства, доходы различных социальных групп, динамика спроса и предложения, антимонопольная политика, преодолимость барьеров входа в отрасль, распределение долей рынка между хозяйствующими субъектами, стабильность рынка (по количеству хозяйствующих субъектов). 4. *Производственно-технологические факторы*: состояние производства на внешних для предприятия участках технологических цепей, возможности новых технологических разработок, уровень технологии конкурентов, темпы обновления технологии, состояние внешних звеньев системы развития, наличие возможности быстрой конверсии деятельности и расширения производства у конкурентов. 5. *Конкурентные факторы*: мотивы



поведения на рынке хозяйствующих субъектов, возможность рефлексивного воздействия конкурентов, степень уязвимости конкурента, готовность конкурента сочетать кооперативное и конкурентное поведение, возможность усиления статуса конкурентов, сила защитной реакции конкурента, скорость реакции конкурентов на рыночные изменения, имидж компании. *б. Международные факторы:* возможности и ограничения, обусловленные деятельностью международных и региональных организаций, возможности и ограничения, вызванные экономическим союзом стран СНГ (например, условия поставок товаров), изменения валютных курсов и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков, зарубежные стратегии защиты или расширения компаний или отраслей. *7. Социальные факторы:* социальная напряженность в обществе, уровень предложения на рынке труда, защита прав потребителей, степень неравенства различных социальных групп, активность профессиональных союзов в защите прав трудящихся.

В процессе анализа исследователи должны выбрать существенные факторы, оказывающие воздействие на анализируемое предприятие. Все группы факторов могут быть сведены в общую таблицу. Сила факторов оценивается экспертами в диапазоне от –5 баллов (сильная опасность) через 0 (отсутствие опасности) до +5 баллов (сильная благоприятная возможность). Экспертами также определяется значимость каждого фактора (группы), которая, например, может распределяться следующим образом: экономические факторы – 3, политические – 2, рыночные – 3, производственные – 3, конкурентные – 2, международные – 1, социальные – 2. Итоговая оценка силы воздействия фактора вычисляется путем умножения коэффициента значимости на назначенный экспертами средний балл.

***Анализ внутренней среды фирмы*** – это аналитический процесс, заключающийся в выявлении сильных и слабых сторон исследуемого предприятия с целью обоснования его будущих действий, бизнес-модели или предпринимательской стратегии, направленных на достижение более выгодной конкурентной позиции на рынке.

При оценке внутренней среды предприятия анализируются следующие факторы: *1. Общая характеристика предприятия:* форма собственности, местоположение, конкурентоспособность, источники

и распределение прибыли, возможности стратегического выбора и самофинансирования, цели и стратегия предприятия. 2. *Анализ технологии производства*: уровень износа и обновления основных фондов, соответствие технологий отраслевым или общемировым стандартам, их сравнение с конкурентами, возможности организации гибких производственных процессов с учетом динамики спроса и т. п. 3. *Финансово-экономический анализ*: изменение прибыли и рентабельности бизнеса (предприятия), показатели финансовой устойчивости и их динамика, анализ эффективности использования основного и оборотного капитала предприятия. 4. *Анализ продукции и маркетинга*: производимый ассортимент и ассортиментные группы (глубина и ширина ассортимента), целевые рынки и распределение продукции предприятия, динамика объема производства и реализации (продаж), рентабельность продукции, рентабельность продаж, динамика себестоимости, качество и конкурентоспособность продукции по сравнению с продукцией конкурентов. 5. *Анализ системы менеджмента*: оценка организационной структуры управления по нормам управляемости и показателям эффективности, уровень централизации власти и необходимость в делегировании полномочий, использование адаптивных структур управления, стили руководства и методы управления, их соответствие условиям рынка и конкурентам. 6. *Анализ персонала*: основные подходы по управлению персоналом и их отличие от конкурентов, качество и структура трудовых ресурсов, их изменение, текучесть кадров, использование программ повышения квалификации, тренинга персонала, наличие корпоративного университета и т. п.

#### *Подведение итогов*

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам деловой игры. Определяется команда-победитель, а также номинации «Лучший директор», «Лучший аналитик».

### **Тема 3. ТИПОЛОГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Классификация предпринимательства. Типы и виды предпринимательства. Малое предпринимательство. Производственное предпринимательство: сущность, классификация, особенности развития, экономическая значимость. Коммерческо-

торговое предпринимательство: сущность, особенности развития, значимость. Финансово-кредитное предпринимательство: понятие, классификация, значимость. Понятие финансовой услуги и финансовой организации. Виды деятельности на рынке финансовых услуг. Предпринимательская деятельность на рынке ценных бумаг. Предпринимательская деятельность на рынке банковских услуг. Страховая деятельность. Посредническое предпринимательство.

**Задание 1.** Составьте классификацию видов предпринимательства по форме собственности. Обоснуйте в рамках малых групп преимущества и недостатки каждого вида предприятий. Какие особенности и перспективы реструктуризации собственности в отраслях химико-лесного комплекса?

**Задание 2.** Объясните разницу между законным, незаконным и лжепредпринимательством. В настоящее время, например в Российской Федерации, по некоторым неофициальным данным, практически около 40% торгового оборота относится к теневому бизнесу. Чем, по вашему мнению, это обосновано: уровнем культуры предпринимательства, высокой налоговой нагрузкой, недостатками законодательства, отсутствием контроля со стороны государства, коррупцией или другими факторами? Как вы оцениваете действующую ситуацию в предпринимательском секторе Республики Беларусь?

**Задание 3.** Проанализируйте, какие фирмы можно отнести к малым предприятиям? Какие критерии определяют отнесение фирмы к малому, среднему или крупному бизнесу? В соответствии с действующими критериями оцените размеры предприятия, на котором вы проходили практику? Рассчитайте долю участия средних и крупных предприятий в целом по группе.

**Задание 4.** Основой развития предпринимательской деятельности является малый бизнес, на долю которого в 2003 г. приходилось 8,2% производства ВВП и 9,6% занятых в народном хозяйстве страны. Статистика показывает, что в мировой экономике малые предприятия производят около 57% ВВП и на них занято около 65% рабочей силы. В табл. 2 представлены данные о динамике численности малых предприятий по областям Республики Беларусь за 2000–2003 гг.

Таблица 2

### **Динамика численности малого предпринимательства**

Области	Количество предприятий на конец года			
	2000	2001	2002	2003
Брестская	2 010	1 843	1 866	2 002
Витебская	2 155	2 095	2 225	2 459
Гомельская	2 292	2 262	2 375	2 598
Гродненская	1 921	1 826	1 816	1 984
г. Минск	15 224	14 709	15 713	16 407
Минская	2 744	2 826	3 030	3 296
Могилевская	1 964	2 207	2 019	2 241
Всего	28 310	27 768	29 044	30 987

На основании данных таблицы проанализируйте, как изменилась доля малых предприятий по областям за анализируемый период? Определите темпы роста численности предприятий малого бизнеса по областям и в целом по стране. Составьте рейтинг областей по количеству и темпам роста малых предприятий. Расчеты представьте в виде диаграмм. Сделайте выводы о тенденциях развития предпринимательства в регионах Республики Беларусь. Какими должны быть темпы роста численности малых предприятий, чтобы достичь среднемировых показателей в течение ближайших 10 лет? Что, на ваш взгляд, для этого необходимо сделать на институциональном уровне?

**Задание 5.** По оценкам Национального научного фонда США, 98% важнейших разработок новых изделий в стране поступает от малого бизнеса. Это достаточно высокий показатель при условии, что данные предприятия тратят менее 5% средств, направляемых в целом на исследования и разработки. Каким образом, по вашему мнению, можно объяснить столь высокие показатели эффективности инвестиций в предпринимательском секторе?

**Задание 6.** Мировая статистика показывает, что вклад быстрорастущих фирм в развитие предпринимательского сектора значительно превышает возможности медленно растущих компаний (рис. 2).

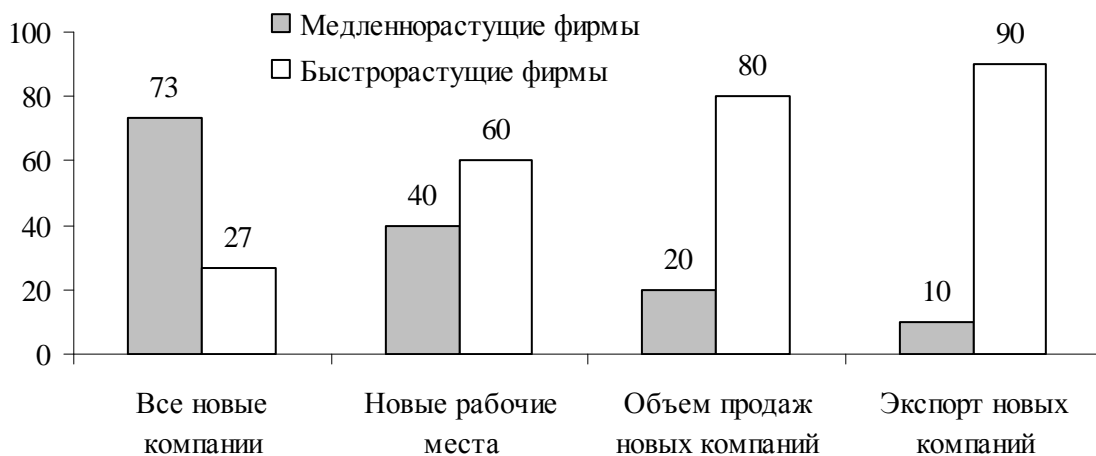
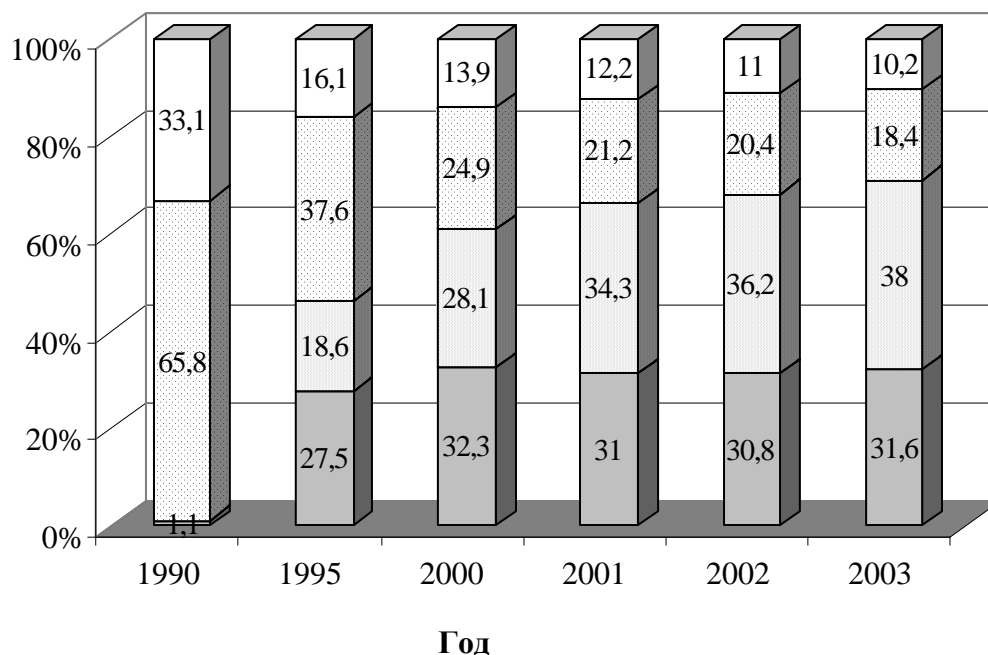


Рис. 2. Роль быстрорастущих компаний в предпринимательской деятельности

Проанализируйте в небольших группах результаты по представленной диаграмме. Объясните, почему быстрорастущие фирмы, занимающие незначительную долю в новом бизнесе, создают львиную долю новых рабочих мест, продаж и экспорта?

**Задание 7.** В рамках небольших команд (по 4–6 человек) составьте как можно более полный перечень видов деятельности (сфер, отраслей), которые относят к производственному, коммерческо-торговому и финансово-кредитному предпринимательству. К какому виду предпринимательской деятельности относится сфера услуг?

**Задание 8.** На рис. 3 представлена динамика розничного товарооборота Республики Беларусь в структуре торгующих систем за 1990–2003 гг., которая показывает значительное сужение доли государственной торговли и расширение частного сектора. При этом наиболее интенсивными темпами увеличивается товарооборот у индивидуальных предпринимателей. Некоторые эксперты это оценивают как негативный фактор, так как в развитых странах соотношение торговли юридических лиц и предпринимателей в среднем составляет 70 : 30.



- Юридические лица
- Государственная торговля
- Индивидуальные предприниматели
- Потребительская кооперация

Рис. 3. Динамика розничной торговли предприятий различных форм собственности

Чем обусловлены данные изменения в динамике? Какую роль играет частное коммерческо-торговое предпринимательство в Республике Беларусь? Какие преимущества позволяют данному сектору успешно конкурировать с государственной торговлей? Чем обусловлен быстрый рост товарооборота у индивидуальных предпринимателей?

**Задание 9.** К какому виду предпринимательской деятельности следует отнести услуги консалтинга в области менеджмента, обучения персонала? Какова роль данной сферы в развитии предпринимательской деятельности, экономики в целом? Как вы оцениваете перспективы управленческого консалтинга в нашей стране? Сформулируйте основные предпосылки, которые способствовали бы более быстрому расширению данного бизнеса?

**Задание 10.** Мировой опыт свидетельствует, что в странах с рыночной экономикой преимущественное развитие получает сфера услуг, которая занимает почти 70% рынка. Так, например, в США в 1990 г. оптовая и розничная торговля занимала 17%, финансы и

страхование – 17%, транспорт и коммунальное хозяйство – 9%, прочие услуги – 25%. Структура производственного сектора: промышленность – 22%, строительство – 7%, сельское хозяйство – 3%.

Доля предприятий малого бизнеса в структуре отраслей Республики Беларусь представлена на рис. 4.

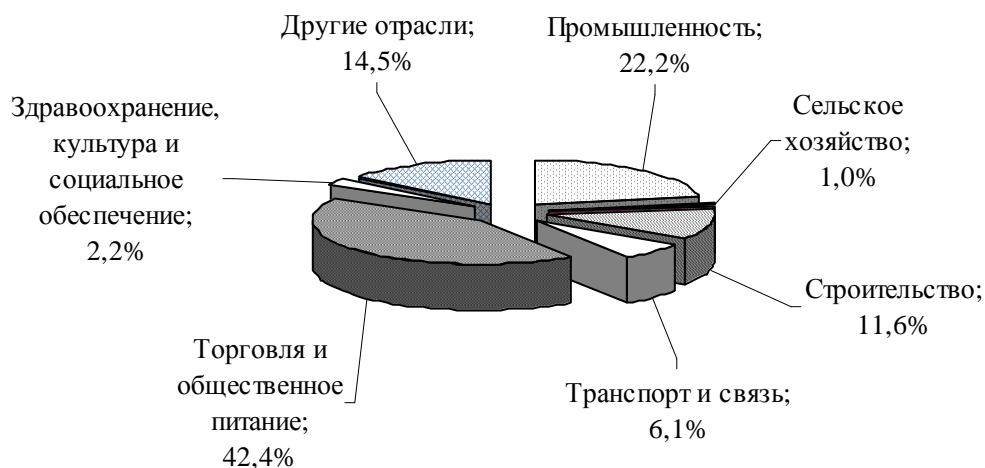


Рис. 4. Распределение предприятий малого бизнеса по отраслям экономики Республики Беларусь в 2003 г.

Проанализируйте и обсудите в группах перспективы развития малых предприятий в Республике Беларусь в рамках производственного сектора и сферы услуг. Какие факторы являются определяющими для интенсивного развития сферы услуг? Какие, на ваш взгляд, направления развития предпринимательства в отраслях химико-лесного комплекса? Какие виды услуг могут быть востребованы в данном секторе в ближайшей и отдаленной перспективе?

#### **Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Понятие, функции и классификация различных организационно-правовых форм. Хозяйственные товарищества: полное и командитное. Общество с ограниченной ответственностью. Общество с дополнительной ответственностью. Акционерные

общества: открытые и закрытые. Производственные кооперативы. Унитарные предприятия: республиканские, коммунальные, частные. Объединения предпринимательских организаций: концерн, холдинг, финансово-промышленная группа, союзы (ассоциации). Сущность предприятий, порядок создания, учредительные документы, правовое обеспечение, особенности управления и ликвидация. Предпринимательство без образования юридического лица: индивидуальный предприниматель, простое товарищество. Новые формы предпринимательской деятельности: франчайзинг, коммерческая концессия. Типы и виды франчайзинга, его преимущества и недостатки, возможности правообладателя.

**Задание 1.** В рамках небольших команд (по 4–6 человек) выделите и обсудите принципиальные отличия, преимущества и недостатки хозяйственных товариществ, унитарных предприятий, производственных кооперативов и хозяйственных обществ (ООО, ОДО, ЗАО, ОАО). Составьте схему-определитель данных фирм.

**Задание 2.** В чем разница между концерном, холдингом и финансово-промышленной группой? Какие цели ставят перед собой подобные объединения предпринимательских организаций? В какой организационно-правовой форме они могут быть зарегистрированы для осуществления предпринимательской деятельности?

**Задание 3.** В рамках малых групп на примере предприятий отрасли сформируйте финансово-промышленную группу и кратко опишите преимущества организационного проекта для входящих в данную группу предприятий. В каком случае государственные органы регистрации могут отклонить проект даже при условии его экономической целесообразности? Составьте документы для регистрации.

**Задание 4.** По данным за 2004 г. в Республике Беларусь впервые отмечается тенденция снижения количества индивидуальных предпринимателей. Следует ли рассматривать это как определенную угрозу для развития малого бизнеса либо это естественная замена более мелкого предпринимательства средним или крупным капиталом? С какими основными проблемами, на ваш взгляд, сталкивается мелкий бизнес? Обоснуйте ответы в рамках сформированных команд.

**Задание 5.** В западной экономике широкое распространение получила такая форма предпринимательства как франчайзинг, заключающаяся в предоставлении специальной лицензии на



производство или реализацию товара под известной торговой маркой и обеспечивающая более быстрое расширение бизнеса. В современном менеджменте выделяют пять основных типов франчайзинга (рис. 5).

В чем состоят особенности и отличительные свойства представленных на рисунке типов франчайзинга? Сформулируйте преимущества и недостатки каждого типа для франчайзи и франчайзера.

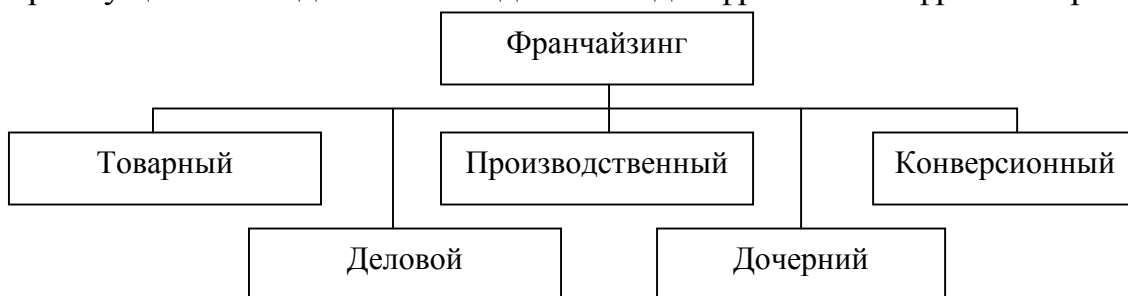


Рис. 5. Типы франчайзинга

**Задание 6.** Структура франчайзингового рынка США выглядит следующим образом: торговля автомобилями – 50,6%, бензозаправочные станции – 16,1%, рестораны – 10,7%, розничная торговля – 4%, бытовое обслуживание – 2,0%, автомобильные товары и услуги – 1,9%, прочие – 14,7%.

Какие, на ваш взгляд, возможности для развития франчайзинговой деятельности в Республике Беларусь, отраслях химико-лесного комплекса? Какие отечественные предприятия могли бы использовать международный франчайзинг для проникновения на другие рынки?

### **Деловая игра «Создание предприятия. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности»**

#### *Цель*

1. Обоснование перспективной организационно-правовой формы нового предприятия, формирование органов управления и разработка учредительных документов для регистрации.

2. Тренинг навыков организации и ведения собраний, совещаний, работы в команде при выработке управленческих решений.

#### *Порядок проведения*

1. Группа разбивается на 2 команды по 7–10 человек в зависимости от баз прохождения производственной практики на 3 курсе:

лесохозяйственные, лесозаготовительные, деревообрабатывающие, мебельные предприятия или нефтехимия, производство калийных удобрений и т. д.

2. Проводится общее собрания учредителей, на котором обсуждаются и утверждаются название фирмы, фирменный знак, вид продукции, местоположение, источники финансирования, выбирается руководство нового предприятия из числа участников команд. Директор формирует штат управления, утверждает примерные должностные инструкции основных специалистов предприятия.

3. В рамках рабочих групп (команд) студенты должны проанализировать преимущества и недостатки действующих организационно-правовых форм предприятий отрасли и обосновать перспективную форму предпринимательской деятельности для нового предприятия, обеспечивающей устойчивое развитие бизнеса. Разработать учредительные документы для регистрации предприятия: учредительный договор и устав. Время для обсуждения в командах – 90 мин.

4. Директора совместно с заместителями и специалистами предприятия (представители команд) докладывают и защищают результаты решений. Время обсуждения в группе – 45 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды независимая экспертная группа в составе 5–7 человек. Оценка каждого участника команды осуществляется по 10-балльной шкале по таким качественным параметрам, как полнота анализа, наличие иллюстративного материала, обоснованность выводов, новизна и оригинальность решений, инициативность, умение работать в команде, организационные способности.

### **Методические указания**

Под *организационно-правовой формой* предпринимательской деятельности понимают совокупность имущественных и организационных отличий, способов формирования имущественной базы, особенностей взаимодействия собственников, учредителей, участников, их ответственности друг перед другом и контрагентами. Прежде всего, организационно-правовые формы определяют размер предприятия, а соответственно и особенности построения системы менеджмента, привлечения капитала.

В процессе деловой игры при обосновании предложений по совершенствованию организационно-правовой формы исследуемого предприятия следует иметь в виду, что результаты решений могут касаться

как данного субъекта хозяйствования, так и создания новой фирмы, учредителем которой можно рассматривать действующее предприятие. Выбор той или иной формы нового предприятия (в том числе и в случае преобразования действующей организации) следует обосновывать исходя из качественной оценки возможных перспектив развития основного бизнеса (сферы деятельности). С действующими в Республике Беларусь организационно-правовыми формами предприятий, их сравнительными характеристиками, преимуществами и недостатками можно познакомиться в следующем учебно-методическом пособии: «Предпринимательский менеджмент. Методические указания по курсовому проектированию для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» очной и заочной формы обучения».

Учредительными документами юридических лиц, как правило, являются учредительный договор и/или устав предприятия. В учредительном договоре указываются следующие данные: полное фирменное наименование и местоположение предприятия (для товариществ), предмет договора, порядок совместной деятельности по созданию предприятия, состав учредителей, размер уставного капитала и доли каждого из учредителей, состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставной капитал, ответственность за нарушение обязательств, порядок распределения прибыли, состав органов управления и порядок выхода учредителей из состава товарищества или общества. Устав предприятия должен содержать полное и сокращенное фирменное наименование предприятия, сведения о местоположении, составе и компетенции органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, исполнительных органов власти), размере уставного капитала, доли учредителей в складочном капитале (для акционерных обществ – виды, номинальная стоимость размещаемых акций), права и обязанности участников, порядок и последствия выхода из общества (товарищества, УП, ПК), порядок перехода доли или ее части другому лицу, сведения о порядке хранения документов и предоставления информации участникам предприятия и другим лицам, сведения о филиалах, представительствах.

#### *Подведение итогов*

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по

результатам деловой игры. Определяется команда-победитель, а также номинации «Лучший директор», «Самый инициативный сотрудник».

## **Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Общая политика предприятия. Формирование маркетинговой политики: управление ассортиментом на основе жизненного цикла продукции, позиционирование товара, разработка новой продукции. Сбытовая политика: структура управления сбытом, логистика товародвижения, выбор каналов распределения продукции, горизонтальные и вертикальные системы контроля продаж. Технология создания постоянного контингента клиентов: дисконтные карты, клубные карты, SMART-карты, скидки, подарки, лотереи, конкурсы. Коммуникационная политика. Основы публичных отношений и организация общественных связей. Элементы коммуникационной политики: публицити, реклама, конференции, выставки, ярмарки, персональные продажи, телемаркетинг, директ-маркетинг.

**Задание 1.** Основные составляющие элементы общей политики современного предприятия представлены на рис. 6.



Рис. 6. Содержание политики организации

Сформулируйте цели и задачи каждого элемента организационной политики. В чем принципиальные особенности системы связей между различными элементами политики организации? В чем состоят сильные и слабые стороны организационной политики предприятия, на котором вы проходили практику?

**Задание 2.** Проанализируйте различные виды кривых жизненного цикла товаров, их влияние на предпринимательские возможности организаций. В рамках малых групп разработайте стратегии продвижения продукции на основных этапах жизненного цикла товара.

**Задание 3.** Приведите несколько примеров позиционирования товаров в отраслях химико-лесного комплекса? Какие угрозы конкуренции со стороны товаров-заменителей вы могли бы отметить? Какие альтернативные предпринимательские стратегии можно использовать предприятиям отрасли для снижения угрозы конкуренции?

**Задание 4.** Графически изобразите процесс разработки нового товара и выделите его основные элементы. Какие управленческие методы и подходы можно применять при осуществлении поиска новых идей, стимулирования инновационной деятельности персонала предпринимательской организации?

**Задание 5.** Что такое брендинг? Как вы оцениваете развитие системы брендинга в отраслях химико-лесного комплекса? Назовите хорошо узнаваемые белорусские бренды. Дайте им оценку.

**Задание 6.** На рис. 7 и 8 представлены вертикальные и традиционные горизонтальные каналы распределения продукции.



Рис. 7. Вертикальные каналы сбыта продукции



Рис. 8. Горизонтальные каналы распределения

Выделите основные преимущества и недостатки представленных на схемах вертикальных и горизонтальных систем сбыта. В чем выгоды производителя, продавца и потребителя при использовании нулевых, одноуровневых и двухуровневых каналов распределения?

**Задание 7.** Сформировавшийся имидж фирмы – это интегральный показатель качества менеджмента и предпринимательских возможностей персонала организации. Современные методы продвижения главным образом ориентированы на формирование положительного имиджа организации (паблик рилейшнз, корпоративная реклама, конференции, выставки) и товара (паблисити, реклама товаров и услуг, ярмарки, персональные продажи, телемаркетинг, директ-маркетинг). Расставьте приоритеты и попытайтесь оценить значимость каждого метода. В случае необходимости сокращения бюджета какие методы продвижения вы сокращали бы в первую очередь?

## **Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ**

Источники и факторы возникновения предпринимательских рисков. Классификация и характеристика рисков: социальные, политико-правовые, проектные, экологические, экономические, производственные, инвестиционные, финансовые, коммерческие, страновые, предпринимательские, инфляционные, дефляционные, кредитные, транспортные. Глобальные, национальные и отраслевые риски. Стратегия и тактика управления предпринимательскими рисками. Методы управления рисками: избегание, принятие и распределение риска. Основные способы снижения степени влияния предпринимательских рисков: страхование, самострахование, хеджирование, диверсификация, франчайзинг.

### **Деловая игра «Оценка предпринимательского риска»**

## **и страхование»**

### *Цель*

1. Приобретение некоторого практического опыта в оценке степени предпринимательского риска и выработке мер по его снижению в условиях реорганизации производства и управления предприятием.

2. Тренинг навыков принятия решений и работы в команде.

### *Порядок проведения*

1. Группа разбивается на небольшие команды по 4–6 человек в зависимости от баз прохождения производственной практики на 3 курсе.

2. В соответствии с представленной упрощенной методикой оценки риска определить его значение экспертным путем по каждому фактору на основе анализа удельного веса слагаемых данного фактора в целом для предприятия и основных подразделений. Каждый участник команды делает собственную оценку по предприятию, а затем определяются средние коэффициенты по группе предприятий.

3. В процессе совместной работы в командах следует разработать комплекс мероприятий по снижению степени риска и подготовить в письменном виде обоснованные решения для оформления страхования. Время для обсуждения в командах – 45 мин.

4. Руководители команд (директора) докладывают и защищают результаты разработанных мер по снижению предпринимательских рисков. Время обсуждения в группе – 45 мин.

## **Методические указания**

В ходе игры и при обсуждении результатов работы руководитель может кратко сообщить об изменениях в сфере политики, экономики, финансово-кредитной области, налогообложении и т. д.

Расчет степени риска и планирование мероприятий по его снижению оформляются в письменном виде по форме (табл. 3).

Таблица 3

### **Риск и страхование риска предприятия на 2005–2010 гг.**

Факторы риска	Коэффициент риска по стадиям работы			Меры по снижению риска
	Начальная	Внедрение	Текущая	
1. Политический (угроза стабильности извне, стабильность правительства,				

возможность вооруженных конфликтов, коррупция, внешнеэкономическая ориентация)				
2. Социальный (возможность гражданской войны, стачки, забастовки, терроризм, лояльность местной администрации)				
3. Финансовый (невплата ссуд, задержки по кредитам, аннулирование контрактов, экспроприация частного капитала, изменение кредитно-денежной политики)				
4. Экономический (рост ВВП, динамика торгового и платежного балансов, конкуренты, уровень капиталовложений, стоимость рабочей силы)				
5. Техничко-технологический (физическое и моральное старение машин, оборудования, технологий, жизненный цикл продукции, эффективность НИОКР)				
6. Стихийные бедствия (пожар, наводнение, засуха, бурелом, усыхание ели)				
7. Хищение, порча и прочий ущерб (хищение денежных средств, сырья и материалов, готовой продукции, утечка информации, порча материально-вещественных факторов производства)				

Определение степени влияния риска на предпринимательскую деятельность предприятия следует проводить по 7 наиболее типичным факторам риска для производства по шкале от 1 (минимальный риск) до 10 (максимальный риск). В каждой группе факторов выделено 5 составляющих элементов риска. Для упрощения расчетов можно принять равные доли степени риска для составляющих элементов группы. Например, если для экономического фактора устанавливается умеренный риск, равный 5, то на каждый составляющий элемент риска приходится соответственно по 1.

Сумма баллов подсчитывается по каждому из факторов и умножается на 7. Суммарная оценка риска выражается в процентах от максимальной суммы баллов: минимальный (мягкий) риск – от 15 до 20%, риск средней степени (жесткий) – от 35 до 40%, максимально допустимый (критический) риск – не выше 55%. Расчет степени риска



проводится по трем стадиям деятельности предприятия: подготовительной (начальной), строительной (внедрения) и текущей.

#### *Подведение итогов*

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам деловой игры. Определяется команда-победитель.

## **Тема 7. БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ**

Понятие, содержание и структура бизнес-плана. Общая характеристика предприятия. Комплексный анализ производственно-экономической и финансовой деятельности за долгосрочный период. Формулирование целей предприятия. Анализ маркетинга продукции. Прогноз развития рынка. Маркетинговый план: ассортиментная политика, ценообразование, сбытовая политика и продвижение продукции. Производственный план: формирование производственной программы, критерии планирования, управление издержками. Административный план: оценка эффективности и совершенствование организационной структуры управления. Юридический план: обоснование организационно-правовой формы предпринимательской деятельности. Предпринимательский риск и страхование. Финансовый план фирмы.

### **Деловая игра «Разработка бизнес-плана предприятия»**

Данная деловая игра является следующим этапом в процессе создания предприятия. Бизнес-план взаимосвязывает производственные, экономические, финансовые и трудовые ресурсы предприятия для реализации перспективных направлений и стратегий развития. С методикой бизнес-планирования более детально можно ознакомиться в Методических указаниях по курсовому проектированию.

#### *Цель*

1. Организация системы бизнес-планирования для обоснования целей деятельности и направлений развития проектируемого предприятия.

2. Приобретение определенных практических навыков в подборе исходных данных для осуществления бизнес-планирования, ознакомление с этапами разработки бизнес-плана развития фирмы.

#### *Порядок проведения*

1. Используется уже сформированный ранее штат сотрудников (участники прежних двух команд) и обоснованная организационно-правовая форма нового предприятия. При необходимости штат сотрудников может быть увеличен.

2. Директора предприятий проводят со своими заместителями и специалистами совещания, на которых ставят конкретные задачи сотрудникам по разработке бизнес-плана развития нового бизнеса.

3. В рамках рабочих групп (подразделений) специалисты вместе с директором должны обсудить перспективы развития отрасли, предприятия, качество, ассортимент и конкурентоспособность продукции, производственную программу, планы маркетинга и продвижения, сформировать эффективную организационную структуру, оценить возможные риски и определить будущие финансовые показатели нового предприятия, обосновать возможные альтернативные варианты развития. Время для обсуждения в командах – 90 мин.

4. Директора совместно с заместителями или специалистами предприятия (представители команд) докладывают и защищают результаты решений. Время обсуждения в группе – 90 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды независимая экспертная группа в составе 5–7 человек. Оценка осуществляется по 10-балльной шкале по таким качественным параметрам, как полнота анализа, наличие иллюстративного материала, обоснованность выводов, новизна и оригинальность решений, инициативность, умение работать в команде, организационные способности.

#### *Подведение итогов*

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам деловой игры. Определяется команда-победитель.

### **Тема 8. ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Сущность и классификация сделок. Сделки и представительство в коммерческих правоотношениях. Обязательства в коммерческих правоотношениях. Договор как основа коммерческих обязательств.

Понятие и функции договора. Принципы и порядок заключения договоров в сфере предпринимательской деятельности. Содержание и форма договора. Изменение и расторжение договора. Договор купли-продажи. Договор мены. Договор поставки. Поставка товаров для государственных нужд. Внешнеторговый договор купли-продажи (поставки). Базисные условия поставки. Пакет документов на поставку товаров на внутренний и внешний рынок. Предприятие как объект права. Купля-продажа недвижимости. Слияние и поглощение компаний. Продажа предприятия (имущественного комплекса).

**Задание 1.** Современные коммерческие сделки подразделяются на следующие: *по форме сделок* – устные и письменные (простые и нотариально удостоверенные); *по виду сделок* – односторонние, двух- и многосторонние, условные (с отменительным и отлагательным условием), спот, опцион (с предварительной и обратной премией); *по действительности сделок* – действительные (консенсуальные, реальные, возмездные и безвозмездные) и недействительные (ничтожные и оспоримые). Объясните сущность и приведите конкретные примеры всех видов сделок в отраслях химико-лесного комплекса.

**Задание 2.** Последствием недействительности сделок являются двухсторонняя, односторонняя реституция или никакой реституции. Что это означает? Какие органы уполномочены признавать недействительность сделок?

**Задание 3.** Заполните пакет документов на поставку продукции на внутренний рынок: договор, товарно-транспортная накладная, счет-фактура. Исходные данные (реквизиты предприятия, наименование продукции, объем поставки, стоимость, условия поставки и оплаты) и копии бланков документов предоставляются преподавателем.

**Задание 4.** Заполните пакет документов на внешнеэкономическую поставку товаров: контракт, CMR, инвойс, коносамент. Исходные данные (реквизиты предприятия, наименование продукции, объем поставки, стоимость, базисные условия поставки и оплаты) и копии бланков документов выдаются преподавателем.

**Деловая игра «Ведение переговоров и заключение контракта»**

*Цель*

1. Приобретение практического опыта в области формирования договорных отношений на предприятии.

2. Тренинг навыков ведения переговоров и работы в команде.

#### *Порядок проведения*

1. Группа разбивается на две небольшие команды по 4–6 человек. Одна команда выступает в роли поставщика (продавца) товаров, а вторая – в роли покупателя. Каждая группа (предприятие) выбирает директора, который формирует штат необходимых специалистов.

2. Обе команды заранее согласовывают предмет будущих переговоров. В этих целях между предприятиями должна быть проведена предварительная письменная переписка: покупатель направляет в адрес поставщика письмо-оферту с коммерческим предложением, а поставщик после изучения предложения высылает проект договора покупателю с кратким объяснением предоставляемых условий.

3. Следующий этап – ведение переговоров. Предполагается, что данный этап проводится в связи с тем, что покупателя не устраивает предоставленный проект договора и он желает внести достаточно существенные изменения в его структуру и содержание. Наиболее важными пунктами договора, требующими реального переговорного процесса, могут быть объемы поставок и размеры скидок, предложение заключить годовой контракт поставки товаров по фиксированной цене, условия оплаты и поставки продукции, дополнительные требования к упаковке, штрафные санкции за нарушение сроков оплаты, поставки, простой транспорта при отгрузке, выявленную недостачу товара и т. д. Методические указания и образцы договоров предоставляются преподавателем.

4. По достигнутым договоренностям составляется протокол внесения изменений по каждому пункту договора. В конце игры директор фирмы-поставщика зачитывает протокол согласованных дополнений и изменений в пункты проекта договора, и при согласии представителей покупателя данный документ подписывается обеими сторонами. Время для проведения переговоров в группе – 90 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды независимая экспертная группа в составе 5–7 человек. Оценка осуществляется по 10-балльной шкале по таким качественным параметрам, как аргументированность предложений, умение убеждать, коммуникативные способности, новизна и оригинальность решений,

инициативность, умение работать в команде, организационные способности директора.

#### *Подведение итогов*

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам игры. Определяется команда-победитель, а также номинации «Лучший директор», «Самый коммуникабельный сотрудник».

### **Тема 9. АРЕНДА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

Общие положения об аренде. Объект и субъект аренды. Договор аренды и его составляющие элементы. Арендная плата. Ответственность арендодателя. Пользование арендованным имуществом. Досрочное прекращение договора аренды. Выкуп арендованного имущества. Организационно-экономические особенности лизинга. Понятие, предмет и субъекты лизинга. Формы, типы и виды лизинга. Особенности договора лизинга.

**Задание 1.** В чем состоят принципиальные отличия и общие характеристики таких видов предпринимательской деятельности, как аренда и лизинг? Объясните экономическую значимость системы лизинга для стимулирования предпринимательской деятельности, развития малого и среднего бизнеса.

**Задание 2.** Составьте примерный вариант договора аренды производственных помещений со стороны коммерческой фирмы и предприятия-арендодателя на срок до года по средней в регионе (городе) стоимости арендной платы. Реквизиты предприятий и копии бланков образцового договора предоставляются преподавателем.

**Задание 3.** Составьте примерный вариант договора лизинга между предприятием-лизингополучателем, производителем и банком получателя на приобретение нового производственного оборудования, техники. Исходные данные и копии бланков образцового договора выдаются преподавателем.

### **Тема 10. ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

Понятие, цели и задачи разгосударствления и приватизации государственной собственности. Органы, уполномоченные осуществлять разгосударствление и приватизацию. Участие трудовых коллективов в приватизации своих предприятий. Формы и способы разгосударствления и приватизации государственных предприятий. Способы приватизации арендных предприятий. Организация и порядок проведения приватизации. Правовое регулирование разгосударствления и приватизации.

**Задание 1.** В соответствии с действующим законодательством предусмотрены две формы осуществления приватизации: безвозмездная передача и продажа государственной собственности. Какие преимущества и недостатки вы могли бы отметить у данных двух форм? Какая форма должна преобладать?

**Задание 2.** Основными способами разгосударствления является преобразование государственных унитарных и арендных предприятий в ОАО либо внесение государственного имущества в уставной фонд ОАО, создаваемого на базе арендного предприятия. Способы приватизации являются продажа объектов госсобственности на аукционе, по конкурсу, продажа акций, принадлежащих государству, выкуп арендным предприятием имущества государственного предприятия, сданного в аренду. В рамках небольших команд проанализируйте наиболее эффективные способы приватизации. Обоснуйте выводы.

**Задание 3.** На основе материалов производственной практики проанализируйте в группе процент приватизированных предприятий в отраслях химико-лесного комплекса. При этом из числа акционированных предприятий выделите группу, в которой государству принадлежит контрольный пакет (или введена золотая акция). Сравните экономические показатели работы предприятий различных групп (приватизированных, неприватизированных, с преимущественным государственным или частным капиталом).

## **Тема 11. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ БИРЖЕВОЙ ТОРГОВЛИ И РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ**

Понятие и классификация бирж. Биржевые сделки. Биржевое посредничество. Члены товарной биржи, их категории и права. Организация биржевой торговли и ее участники. Гарантии свободных

цен в биржевой торговле. Государственное регулирование деятельности товарных бирж. Деятельность валютной биржи и ее правовое обеспечение. Фондовая биржа. Организация фондовой торговли. Участники рынка. Общая характеристика ценных бумаг. Выпуск и обращение эмиссионных ценных бумаг. Крупные сделки. Формы рынка ценных бумаг. Профессиональная деятельность на рынке ценных бумаг. Защита прав инвесторов.

**Задание 1.** Биржи подразделяются на *товарные, фондовые и валютные*. Выделите основные отличительные особенности, а также цели, задачи и функции каждой из них. В какой организационно-правовой форме может быть зарегистрирована та или иная биржа? Насколько эффективна, по вашему мнению, организация деятельности биржи на основе государственного капитала (или с его преимущественным участием)?

**Задание 2.** Проанализируйте необходимость и возможности создания товарно-сырьевой биржи в отраслях химико-лесного комплекса. Кто, на ваш взгляд, должен быть участником (учредителем) такой биржи? Какова должна быть структура собственности данной организации? Насколько целесообразно создание биржи на основе собственного капитала предприятий отрасли? Не нарушает ли это сложившиеся в отрасли конкурентные отношения?

**Задание 3.** Объясните сущность следующих биржевых сделок: *кассовых, форвардных, фьючерсных, опционных*. Какие преимущества для предприятий-продавцов и покупателей предоставляет возможность заключения сделок через биржу? Какие основные факторы сдерживают развитие биржевой торговли в Республике Беларусь?

## **Тема 12. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Ограничение монополистической деятельности предпринимательских организаций. Формы недобросовестной конкуренции. Антимонопольные органы и их деятельность. Ответственность за нарушение антимонопольного законодательства. Границы и структура товарного рынка. Государственное регулирование структуры товарных рынков. Открытость рынка для

межрегиональной и международной торговли. Развитие конкуренции на рынке финансовых услуг. Государственный контроль за концентрацией капитала на рынке финансовых услуг. Государственная поддержка развития предпринимательской деятельности в Республике Беларусь. Бизнес-инкубаторы и целевое финансирование предпринимательских проектов.

**Задание 1.** Традиционно различают американскую и европейскую модели антимонопольного законодательства. Первая ориентирована на использование принципа противоправности всех монополий. Вторая направлена на обеспечение контроля за монополистами, сами же монополии могут санкционироваться государством. Какая модель используется в Республике Беларусь? Какие проблемы могут возникать при наличии государственных монополий?

**Задание 2.** В соответствии с действующим антимонопольным законодательством Департамент антимонопольной и ценовой политики Министерства экономики Республики Беларусь осуществляет контроль за деятельностью предприятий, занимающих доминирующее положение. *Доминирующим* признается предприятие, доля которого на рынке для производителей товаров народного потребления превышает 30%, а для производителей товаров производственно-технического назначения – 45%. Например, во многих развитых странах ограничения, как правило, касаются предприятий, занимающих более 60–65% рынка. Насколько обоснованной следует считать политику регулирования крупного бизнеса в Республике Беларусь?

**Задание 3.** Как свидетельствует мировая статистика, стартовый капитал у большинства новых предприятий небольшой (рис. 9). Предприниматели, открывающие новое дело, обычно используют для начала собственные сбережения – 60%, средства банков – 23%, родственников – 9%, инвесторов – 3%, государства – 1%, прочие – 4%.

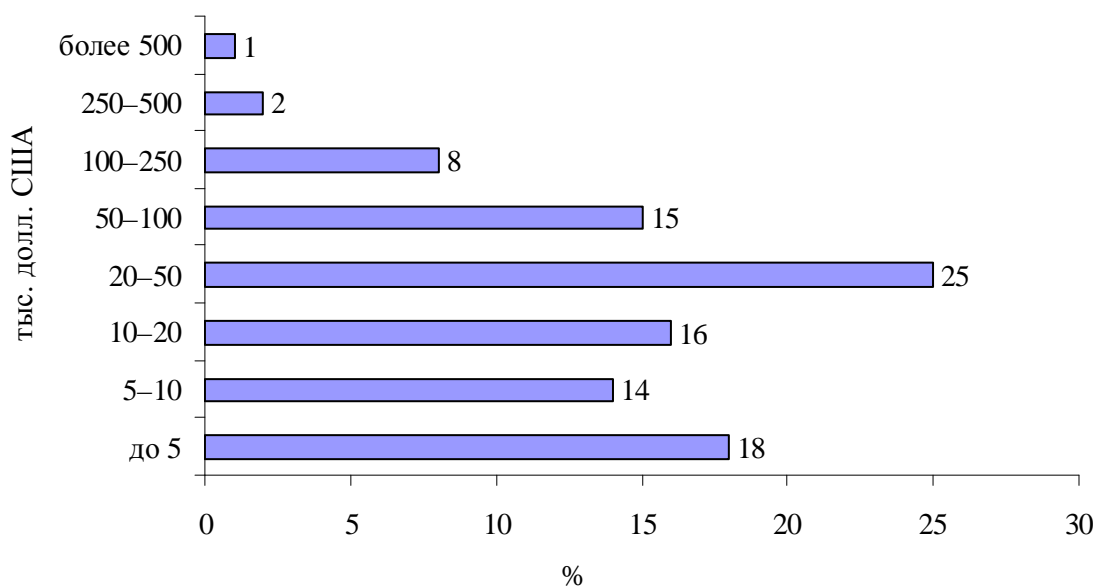




Рис. 9. Затраты на организацию нового предприятия

Какие особенности создания и финансирования новых предприятий в рамках переходной экономики? Каких приоритетов следует придерживаться? Почему на этапе переходной экономики государство должно уделять больше внимания поддержке предпринимательства? Оцените примерные инвестиционные затраты на организацию нового предприятия в отраслях химико-лесного комплекса и возможности альтернативных источников финансирования нового предприятия. Обсуждение проведите в малых группах по 3–5 человек.

**Задание 4.** Какие механизмы поддержки предпринимательства существуют в Республике Беларусь? Что такое инкубаторы предпринимательской деятельности? Насколько эффективным, по вашему мнению, является создание инкубаторов со стороны государства? Не нарушает ли это законы конкуренции?

### **Тема 13. ЛИКВИДАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Понятие, субъекты и процедуры экономической несостоятельности. Реорганизация предпринимательских организаций. Ликвидация предпринимательских организаций. Несостоятельность (банкротство) предпринимательской структуры. Процедуры банкротства. Характеристика наблюдения. Внешнее управление организацией-должником. Защитный период. Конкурсное производство. Очередность удовлетворения требований кредиторов. Мировое соглашение. Упрощенные процедуры банкротства.

**Задание 1.** Сформулируйте основные цели законодательства о несостоятельности. Применимы ли процедуры банкротства к

предприятиям с государственным капиталом? Как государство может предотвратить банкротство коммерческого предприятия? Не противоречит ли это условиям рыночной экономики? Обоснуйте ответы.

**Задание 2.** Изобразите схематически последовательные этапы процедуры банкротства в соответствии с законом Республики Беларусь о несостоятельности. Какие выгоды несет своевременная ликвидация для предприятия-банкрота, инвесторов, государства? Целесообразно ли искусственно поддерживать убыточные предприятия?

**Задание 3.** Какие правовые последствия наступают с момента открытия конкурсного производства? Что такое ликвидационное производство? Каковы его цели, задачи и функции? Проанализируйте результаты ответов в небольших командах и обсудите в группе.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Арустамов Э. А., Пахомкин А. Н., Платонов А. П., Рыкова И. В. Организация предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: МУПК, 2001. – 249 с.
2. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
3. Вабищевич С. С. Предпринимательское (хозяйственное) право Республики Беларусь. – Мн.: Молодежное, 2003. – 436 с.
4. Валигурский Д. И. Предпринимательство: развитие, государственное регулирование, перспективы: Учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 332 с.
5. Варакута С. А., Егоров Ю. Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 246 с.
6. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. – М.: Дело, 1997. – 586 с.
7. Зелль А. Бизнес-план: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2001. – 240 с.
8. Кирнэн Мэттью. Обновляйся или умри! Как создать конкурентоспособную компанию XXI века. – СПб.: Крылов, 2004. – 384 с.
9. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса: Учеб. для вузов. – М.: РДЛ, 2002. – 528 с.

10. Лебедева Е. И. Предпринимательское право: Учеб. – М.: Высшая школа, 2004. – 509 с.
11. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры: Практикум. Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, И. В. Балдин, С. Д. Вермеенко и др.; Под ред. проф. Н. П. Беляцкого. – Мн.: Книжный Дом, 2005. – 224 с.
12. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR: Теория и практика паблик рилейшнз. – 7-е изд. – М.: Имидж-Контакт, ИНФРА-М, 2001. – 628 с.
13. Парашенко В. Н. Хозяйственное (предпринимательское) право Республики Беларусь. Особенная часть: Практ. пособие. – Мн.: МНО, 2001. – 318 с.
14. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; Под ред. Д. Д. Вачугова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Высшая школа, 2004. – 192 с.
15. Предпринимательское право. Сборник нормативно-правовых актов / Сост. В. Г. Гавриленко, В. П. Изотко, П. Г. Никитенко, Н. И. Ядевич. – Мн.: Право и экономика, 1998. – 248 с. – (Серия «Юридический справочник»).
16. Предпринимательство: Учеб. / Под ред. М. Г. Лапусты. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 520 с. – (Серия «Высшее образование»).
17. Проблемы развития предпринимательства в Гомельском регионе: Материалы Республиканской научно-практической конференции г. Гомель, 22–23 дек. 2004 г. / Под общ. ред. А. А. Наумчик. – Гомель: БТЭУ ПК, 2004. – 349 с.
18. Современный бизнес: Учеб.: В 2 т. Т. 1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995. – 431 с.
19. Хилл С., Рифкин Г. Радикальный маркетинг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 416 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Понятийный аппарат и история предпринимательского	

менеджмента.....	4
Тема 2. Предпринимательство в условиях конкурентной среды.....	5
Тема 3. Типология предпринимательства.....	10
Тема 4. Организационно-правовые формы предприятий.....	14
Тема 5. Формирование политики предпринимательской организации.....	18
Тема 6. Управление предпринимательскими рисками.....	21
Тема 7. Бизнес-план предприятия.....	23
Тема 8. Договорные отношения в предпринимательской деятельности...	25
Тема 9. Аренда в предпринимательстве.....	27
Тема 10. Приватизация государственной собственности.....	27
Тема 11. Правовые основы биржевой торговли и рынка ценных бумаг...	28
Тема 12. Государственное регулирование предпринимательства.....	29
Тема 13. Ликвидация предпринимательской организации.....	31
Литература.....	32

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Составитель **Демидовец** Виктор Павлович

Редактор **Е. С. Ватеичкина**

Подписано в печать 10.2005. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1,98. Уч.-изд. л. 2,04.  
Тираж 100 экз. Заказ .

Учреждение образования  
«Белорусский государственный технологический университет».  
220050. Минск, Свердлова, 13а.  
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования  
«Белорусский государственный технологический университет».  
220050. Минск, Свердлова, 13.  
ЛИ № 02330/0056739 от 22.01.2004.