

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА» ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
АКАДЕМИЯ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»

**Кафедра агробизнеса**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие

для магистрантов второй ступени получения высшего образования  
по специальности «Зоотехния»

Витебск  
ВГАВМ  
2022

УДК 631.15:33(07-075.8)

ББК 65.32я73

О64

Рекомендовано к изданию методической комиссией биотехнологического факультета УО «Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины» от 22 июня 2022 г. (протокол № 6)

Авторы:

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Е. А. Левкин*;  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *А. Р. Ханчина*;  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Т. С. Кузнецова*;  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *В. В. Линьков*

Рецензенты:

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *В. Н. Подрез*;  
кандидат ветеринарных наук, доцент *А. Ф. Железко*

**О64 Организация предпринимательской деятельности** : учеб.-метод. пособие для магистрантов второй степени получения высшего образования по специальности «Зоотехния» / *Е. А. Левкин* [и др.]. – Витебск : ВГАВМ, 2022. – 72 с.

Учебно-методическое пособие написано в соответствии с учебной программой по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности» для специальности 1-74 80 03 (7-06-0811-01) «Зоотехния».

Учебно-методическое пособие предназначено для закрепления теоретических основ курса, усвоения методики и получения практических навыков определения экономических показателей, обеспечения и ускорения учебного процесса.

УДК 631.15:33(07–075.8)

ББК 65. 32я73

© УО «Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>Тема 1.</u>	Предпринимательство как центральное звено в рыночной экономике. Организационно-правовые основы развития предпринимательской деятельности	4
<u>Тема 2.</u>	Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в АПК	15
<u>Тема 3.</u>	Основные направления деятельности предпринимательских структур	19
<u>Тема 4.</u>	Этапы организации предпринимательских структур	22
<u>Тема 5.</u>	Бизнес-планирование предпринимательской деятельности. Финансовые аспекты и финансово-кредитное обеспечение предпринимательской деятельности	27
<u>Тема 6.</u>	Организационное построение предпринимательских структур	37
<u>Тема 7.</u>	Подбор и обучение кадров. Расстановка кадров и оборот рабочей силы	43
<u>Тема 8.</u>	Производственная предпринимательская деятельность	49
<u>Тема 9.</u>	Коммерческая предпринимательская деятельность	57
<u>Тема 10.</u>	Маркетинг в предпринимательской деятельности	59
<u>Тема 11.</u>	Хозяйственный риск в предпринимательской деятельности	62
<u>Тема 12.</u>	Экономическая эффективность в предпринимательской деятельности	65
	Список литературы	69

# Тема 1. Предпринимательство как центральное звено в рыночной экономике. Организационно-правовые основы развития предпринимательской деятельности

(практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия:* изучить сущность, особенности, цели, достоинства и недостатки предпринимательской деятельности. Сформировать умение оценить личностные и деловые качества человека, решившего заниматься предпринимательской деятельностью.

## Вопросы к теме:

1. Понятие предпринимательства и агробизнеса: объекты, отличительные особенности, достоинства и недостатки.
2. Цели предпринимательства.
3. Признаки предпринимательской деятельности.
4. Объекты и субъекты, виды и формы предпринимательской деятельности.
5. Внешняя и внутренняя среда (макро- и микросреда предпринимательства).
6. Условия, необходимые для предпринимательства.
7. Личность предпринимателя.
8. Права и обязанности предпринимателей.

*Предпринимательская деятельность* – это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и осуществляемой на свой страх и риск.

*Субъектом предпринимательской деятельности* выступает предприниматель. *Объектами предпринимательской деятельности* являются изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, а также то, что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Видами предпринимательской деятельности являются инновационная (исследования, разработки, технические услуги), производственная (по выпуску товаров и оказанию услуг) и торгово-посредническая деятельность, финансово-кредитная. Главным критерием здесь служит содержание деятельности.

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии предпринимательской среды. Это рыночная система отношений, личная свобода предпринимателя, позволяющая принять предпринимательское решение, которое будет наиболее эффективным и конкурентоспособным.

**Предпринимательская среда** – общественная экономическая ситуация, включающая в себя степень экономической свободы предпринимателя, наличие предпринимательских структур, формирование рыночных экономических связей, возможность государственной поддержки в формировании предпринимательского капитала и в использовании необходимых ресурсов. Качество предпринимательской среды определяется уровнем взаимодействия макроэкономических факторов и экономической политики.

*Аграрное предпринимательство* — это свободное и легальное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности, осуществляемое субъектами рыночных отношений на селе и в малых городских поселениях. Оно осуществляется с целью удовлетворения конкретных потребителей в товарах, работах и услугах с одной стороны и получения дохода, необходимого для обеспечения развития хозяйствующего субъекта, с другой.

Чтобы стать преуспевающим предпринимателем (физическим или юридическим лицом), мало одного желания — каждый хочет быть преуспевающим. Для этого надо обладать определенными личностными и деловыми качествами, специфическими способностями, которые в совокупности определяют особенностями предпринимательской деятельности в аграрной сфере.

Однозначно ответить на вопрос, какими *личностными качествами* должен обладать преуспевающий предприниматель, весьма сложно. Исследователи предлагают множество признаков, позволяющих дать точную оценку личностных характеристик. Опыт и практика развития цивилизованного предпринимательства позволяют сделать некоторые обобщения. Так, можно с уверенностью утверждать, что преуспевающий предприниматель должен быть терпеливым и коммуникабельным, честным и добросовестным, проявлять лидерство даже в небольшом коллективе, уважать мнение оппонентов.

Многие исследователи считают, что наиболее важными деловыми качествами для человека, который решил заниматься предпринимательством, являются организованность и дисциплинированность, способность много и продуктивно трудиться, ответственность и настойчивость, инициативность и предприимчивость, обладание определенными знаниями. Этот перечень можно было бы продолжить.

Предприниматель, в отличие от представителей других профессий, по своему характеру является игроком. А игрок всегда рискует. Поэтому предприниматель должен *уметь рисковать*, управлять своим риском, сводя к минимуму возможные потери.

Разумеется, одни признаки и характеристики являются генетически приобретенными и определяются личностью индивидуума, другие — вырабатываются человеком в процессе получения знаний, опыта и практики предпринимательской деятельности, третьи — обуславливаются внешней и внутренней предпринимательской средой.

Таким образом, предприниматель — это человек, способный использовать определенное сочетание производственных ресурсов, постоянно и много трудиться, учиться теории и практике бизнеса, извлекать соответствующие уроки из своих и чужих ошибок. Это человек, уверенный в своих силах, поэтому он постоянно учится своему бизнесу, пополняет свои знания самообразованием. Это человек, смело идущий на технические и технологические инновации, разумно рискуя при этом.

Приведем основные принципы, которыми руководствуется большинство белорусских предпринимателей:

1. Законопослушность, уважение государственной власти, юридическая и правовая порядочность.

2. Честность и правдивость в своей сфере предпринимательства.
3. Уважение права собственности (своей и чужой).
4. Уважение и искренность к человеку — партнеру, участнику бизнеса, клиенту, потребителю предпринимательского продукта.
5. Целеустремленность в осуществлении задуманного.
6. Жить и действовать сообразно своим средствам и возможностям.
7. Верность своему слову в деловых отношениях.

### ***Практическая работа 1.***

#### **Оценка личностных и деловых качеств будущего предпринимателя**

***Цель практической работы:*** сформировать умение оценить личностные и деловые качества человека, решившего заниматься предпринимательством в сельской местности.

***Содержание практической работы:*** ознакомление с толкованием понятий, которые характеризуют личностные и деловые качества человека вообще и предрасположенного к предпринимательству, оценка собственных деловых и личностных черт и качеств для занятия аграрным предпринимательством.

***Задание 1.*** С помощью тестирования определить личностные характеристики предпринимателя, а также свои предрасположенности и готовность к будущей предпринимательской деятельности.

Для этого надо вначале ознакомиться с целью тестирования, содержанием тестов и вариантами ответов.

Основу личности будущего предпринимателя составляет его *характер*, который рассматривается как совокупность всех психических и духовных свойств человека, обнаруживающихся в его поведении. По своему характеру человек может быть сильный, волевой, слабовольный.

#### ***Тест 1. Насколько вы самостоятельны***

**1. Окончив школу, как вы принимали решение о дальнейшей учебе, будущей специальности, профессии:**

- а) самостоятельно, следуя своему увлечению, склонностям;
- б) прислушивались к мнению своих родителей, родственников;
- в) по совету друзей, знакомых.

**2. На что вы рассчитывали, поступая учиться:**

- а) только на свои силы и знания;
- б) на удачу и благоприятный исход экзаменов;
- в) на связи.

**3. Как во время учебы вы готовитесь к экзаменам, занятиям:**

- а) изучая материал, делая упор на свое трудолюбие;
- б) прибегая к помощи преподавателей и однокурсников;
- в) рассчитывая только на постороннюю помощь.

**4. Как вы планируете поступить на работу:**

- а) по распределению;
- б) использовать информацию знакомых, знающих людей;

в) благодаря протекции, помощи родственников.

**5. При сложных ситуациях в работе, учебе и другой ситуации каким образом вы принимаете решения:**

- а) полагаетесь только на свой опыт и свои знания;
- б) иногда консультируетесь с коллегами, товарищами;
- в) всегда советуется с коллегами, товарищами.

**6. Насколько упорно в подростковом возрасте вы отстаивали свое мнение:**

- а) всегда отстаивали;
- б) по этому поводу у вас даже были конфликты с родителями;
- в) вы ни на что не могли решиться сами.

**7. Насколько настойчиво вы отстаиваете свое мнение дома, с друзьями, на работе, на учебных занятиях:**

- а) отстаиваете независимо от обстоятельств;
- б) в большинстве случаев — да;
- в) редко.

**8. Какое влияние оказывают на вас как личность профессия, близкие, друзья:**

- а) полностью отдаете себя избранной специальности, профессии;
- б) на вас оказывает некоторое влияние мнение ваших близких и друзей;
- в) полностью под влиянием близких и друзей.

**9. Если ваши близкие не всегда следят за своим здоровьем, делая что-то себе во вред, как вы поступаете:**

- а) настойчиво заставляете их следить за своим здоровьем;
- б) тактично подсказываете, что им нужно делать;
- в) стремитесь оказать свое влияние, но это вам редко удается.

**Просуммируйте баллы и подведите итоги.**

За каждый ответ «а» запишите в свой актив **4 балла**, за «б» — 2, за «в» — 0.

**25—36 баллов.** Вы чересчур самостоятельны во всех отношениях. Не терпите не только какого-нибудь вмешательства в ваши дела, но и не прислушиваетесь к чужому мнению. Вы не всегда оцениваете плюсы и минусы какого-либо решения, излишне упрямы в принятии решения и достижении какой-либо цели. Запомните, что самоуверенность хороша только в меру, в ином случае она превращается в недостаток.

**15—24 балла.** У вас сильный характер, вы неплохо переносите стрессы. Вы надежный друг. Ваша уверенность в себе, в своем будущем вполне обоснована. Вы независимы, но всегда прислушиваетесь к мнению окружающих, которые вас за это ценят.

**До 14 баллов.** Вы очень нерешительны. Вам необходимо попробовать проявлять больше самостоятельности, и у вас появится уверенность в себе, которой вам не хватает.

### ***Тест 2. Границы вашей решительности***

Каждый день мы принимаем какие-то решения — очень важные и второстепенные. Решаем, сделать то или это? Иногда у нас есть время обдумать свое

решение, взвесить все «за» и «против». Иногда просто полагаемся на мнение кого-либо из друзей. Кто-то решает проблему быстро и сразу, пусть даже и ошибочно. Излишняя поспешность не украшает предпринимателя. Долгие колебания в нужный момент также не на пользу ему. Как и любое качество, решительность человека имеет свои границы и может быть как-то оценена.

Насколько решительны вы, отчасти помогает установить этот тест.

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

2. Выключаете ли телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего интересного в программе не будет?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без всяких колебаний?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

6. Приводят ли вас в замешательство гости, неожиданно нагрянувшие в ваш дом?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

8. Покупаете ли вы понравившуюся вам вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда не сделали бы по собственному желанию?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

А теперь подсчитайте баллы по следующей таблице:

Оценка ответа	Варианты вопроса										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Да</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Нет</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Просуммируйте баллы и подведите итоги.

**0—11 баллов.** Вы нерешительны, постоянно взвешиваете все «за» и «против». Поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это опасно. Старайтесь быть потверже. Иногда необходимо рисковать. И вы заметите,

что окружающим станет легче с вами, да и вы сами почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны — вы часто просто боитесь.

**12—22 балла.** Вы принимаете решения осторожно, но не избегаете безотлагательных проблем. Колеблетесь обычно тогда, когда надо сделать что-то серьезное, утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, и они подскажут вам верное решение.

**23—30 баллов.** Ваше логическое мышление, последовательность и твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают вам принять быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют сослуживцев, окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

Общительность, способность легко и быстро устанавливать контакты и связи с людьми, способность к совместной работе называют **коммуникабельностью** человека. Предприниматель должен быть контактной, коммуникабельной личностью.

### **Тест 3. Коммуникабельны ли вы?**

Предлагаем 16 вопросов, на каждый из которых вам следует ответить однозначно: «Да», «Иногда» или «Нет».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом или сообщением на какую-либо тему на собрании, занятии кружка, уроке и т.п.?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы усилия, чтобы избежать этой командировки?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

5. Любите ли вы делиться переживаниями с кем бы то ни было?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час и т.п.)?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

8. Постесняетесь ли вы напомнить своему товарищу, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

9. В столовой вам подали явно некачественное блюдо. Промолчите ли вы?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы первым вступите с ним в беседу?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

11. Вас приводит в ужас любая очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра и т.п.). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

12. Бойтесь ли вы разбирать конфликты между товарищами, однокурсниками?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

13. У вас есть собственные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

14. Услышав высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в дискуссию?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

15. Вызывает ли у вас досаду и раздражение чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином вопросе или учебном материале?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде?

Да \_\_\_\_\_ Иногда \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**За каждый ответ «Да» зачтите себе 2 балла, «Иногда» – 1 балл и «Нет» – 0 баллов.**

Просуммируйте общее число баллов и определите, к какой категории людей вы относитесь.

**30 – 32 балла.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего сами. Но и вашим близким нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Постарайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25 – 29 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, очевидно, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов надолго выводят вас из равновесия.

**19 – 4 балла.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и дискуссиях участвуете неохотно. Но эти недостатки вполне исправимы.

**14 – 18 баллов.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не очень любите шумные компании.

**9 – 13 баллов.** Вы общительны (порой, может быть, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам. Охотно

знакомьтесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания. Никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Вам недостает усидчивости, терпения при возникновении серьезных проблем.

**4 – 8 баллов.** Вы очень общительный человек, всегда в курсе всех дел и событий. Любите принимать участие в дискуссиях, охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца.

**3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно сами не компетентны, вспыльчивы и обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Окружающим трудно с вами. Вам нужно поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям.

**Задание 2.** Оценить свои способности к предпринимательской деятельности, для чего необходимо ответить на следующие три теста.

**Деловой человек** — это организованная, ответственная, предприимчивая и работоспособная личность.

К деловым качествам современного предпринимателя относят:

— организаторские способности — умение организовать дело, скоординировать материальные, трудовые, земельные и финансовые ресурсы, спланировать и осуществить бизнес;

— знание и понимание своего дела, экономическую и правовую грамотность;

— предприимчивость — деловитость и практичность, лидерство и отсутствие боязни риска;

— смелость и изобретательность.

#### **Тест 4. Оценка предпринимательских способностей**

Подумайте и ответьте на каждый вопрос только «Да» или только «Нет».

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?

Да            Нет

2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?

Да            Нет

3. Любите ли вы руководить, брать на себя ответственность?

Да            Нет

4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием своих товарищей, соучеников?

Да            Нет

5. Вы считаете себя здоровым человеком?

Да            Нет

6. Готовы ли трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?

Да            Нет

7. Любите ли вы общаться с людьми и работать вместе?

Да Нет

8. Умеете ли вы убеждать и заражать других своей уверенностью в правильности выбранного решения?

Да Нет

9. Всегда ли понятны вам идеи и мысли других?

Да Нет

10. Есть ли у вас достаточная подготовка или опыт работы в той области предпринимательства, в которой вы хотите начать дело?

Да Нет

11. Знакомы ли вы с правилами ведения учета предпринимательской деятельности, налогообложения, расчета прибыли и составления декларации о доходах?

Да Нет

12. Будет ли в вашем районе спрос на товар и услугу, которые вы собираетесь предложить потребителю?

Да Нет

13. Есть ли у вас хотя бы начальная подготовка в области маркетинга и финансов?

Да Нет

14. Хорошо ли идут дела в вашем районе у других предпринимателей?

Да Нет

15. Есть ли у вас на примете помещение для будущей работы, которое можно будет арендовать?

Да Нет

16. Располагаете ли достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свою предпринимательскую деятельность в течение первого года?

Да Нет

17. Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела капитал со стороны (банка, родных, знакомых)?

Да Нет

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам материалов, продукции, товаров?

Да Нет

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты или предприниматели с опытом, которые могут оказать вам консультационную помощь?

Да Нет

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело — это главная ваша мечта?

Да Нет

За каждый ответ «Да» на эти вопросы запишите себе **по одному очку** и подсчитайте сумму очков. Если она составила **17 очков и более** — у вас высокие шансы стать успешным предпринимателем, **13—16 очков** — шансы не особенно высоки и **менее 13 очков** — довольно низкие шансы стать успешным

предпринимателем. Если набрано **менее 13 очков**, вам лучше отказаться от планов открыть собственное дело и трудиться в качестве наемного работника.

### ***Тест 5. Можете ли вы быть предпринимателем***

В каждом из указанных качеств человека найдите то его определение, которое, на ваш взгляд, более всего вам подходит.

#### **1. Инициатива:**

- а) при выполнении работы ищете дополнительные задания, очень искренны;
- б) при выполнении задания находчивы, проявляете смекалку и изобретательность;
- в) необходимый объем работы выполняете без указаний руководителя;
- г) ждете указаний руководителя, инициативы не проявляете, совсем безынициативны.

#### **2. Взаимоотношения с другими: сотрудниками, коллегами, товарищами:**

- а) позитивные;
- б) вы вежливы, приятны в общении;
- в) иногда с ними трудно общаться, работать;
- г) сварливы и некоммуникабельны.

#### **3. Лидерство в коллективе:**

- а) внушаете доверие и уверенность другим;
- б) умело отдаете эффективные распоряжения;
- в) ведущий;
- г) ведомый.

#### **4. Ответственность при выполнении поручений, заданий:**

- а) проявляете ответственность и аккуратно выполняете задания;
- б) соглашаетесь с поручениями, хотя и хочется возражать;
- в) неохотно соглашаетесь с поручениями;
- г) уклоняетесь от любых поручений.

#### **5. Организаторские способности:**

- а) способны выстраивать факты в логическом порядке, выделять из них главные и второстепенные, убеждать окружающих;
- б) способный организатор;
- в) средние организаторские способности;
- г) не хочется ничего организовывать, плохой организатор.

#### **6. Решительность:**

- а) в работе вы быстры и решительны;
- б) основательны и осторожны, осмотрительны;
- в) быстры, но часто делаете ошибки;
- г) сомнительны и боязливы.

#### **7. Упорство в работе:**

- а) целеустремленны, вас нелегко обескуражить трудностями;
- б) прилагаете постоянные усилия;
- в) средний уровень упорства и решимости;
- г) почти никакого упорства.

За каждый ответ «а» запишите в свой актив **4 балла**, за «б» — **3 балла**, за «в» — **2 балла** и за «г» — **1 балл**.

Просуммируйте баллы по всем семи качествам и оцените ваш потенциал владения и управления будущим собственным делом. При полученной сумме баллов **25—28** его оценка может быть *отличной*; **21—24** — *очень хорошей*; **17—20** — *хорошей*; **13—16** — *средней*; **12 и меньше** — *плохой*.

Предложенные тесты и полученные на основе их характеристики дают примерную оценку личностных и деловых способностей человека, который готовится стать предпринимателем. Их не стоит рассматривать в качестве истины в последней инстанции. Тем не менее они заставят более тщательно изучать теорию и практику предпринимательской деятельности, обоснованно продумать решение о вступлении на нелегкий путь аграрного предпринимательства или предпринять соответствующие действия с тем, чтобы заняться самовоспитанием и улучшить полученные характеристики, а может быть, отдать предпочтение наемному труду.

Следует подчеркнуть, что обобществленного образа предпринимателя просто не существует. Многое зависит от конкретной ситуации, состава команды, содержания предпринимательской деятельности, микроклимата в трудовом коллективе и развития взаимоотношений. Тем не менее каждый настоящий предприниматель должен обладать рядом особенностей и качеств, отличающих его от остальных субъектов.

В общем виде основные особенности и качества, свойственные предпринимателю, могут быть следующие:

- готовность рисковать;
- настойчивость и надежда на успех;
- энергичность и уверенность в себе;
- ярко выраженное чувство личной ответственности;
- хорошая база знаний и способность к самообразованию;
- коммуникабельность и способность убеждать;
- инициативность;
- способность к организации и управлению предпринимательской деятельностью;
- умение трезво мыслить в любых ситуациях;
- огромное желание достичь поставленной цели.

Как показывают социологические исследования, около 10% работоспособного населения могут быть предпринимателями. И только 3—5% респондентов имеют склонности и способности к организации своего дела. Это, конечно, не означает, что только эта избранная часть людей может заниматься предпринимательством. Оно доступно многим в случае, если начинающие предприниматели способны к обучению и взаимодействию со структурами поддержки малого бизнеса.

### **Темы рефератов:**

1. Эволюция предпринимательской деятельности в XX-XXI веке.
2. Сельское хозяйство – фермерская проблема.
3. Предпринимательство и окружающая среда.

## Тема 2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в АПК

(практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия:* изучение организационно-правовых форм коммерческих организаций и их особенностей в аграрной сфере.

### Вопросы к теме:

1. Понятие и классификация предприятий.
2. Унитарные предприятия.
3. Хозяйственные товарищества и общества.
4. Производственный кооператив.
5. Крестьянское (фермерское) хозяйство.
6. Индивидуальный предприниматель.
7. Агропромышленные объединения.

**Предприятие** – самостоятельный субъект хозяйствования, обладающий правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Главная цель предприятия – получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества. Главной задачей предприятия является производство конкурентоспособной продукции и оказание услуг для удовлетворения потребностей общества. Для его признания как юридического лица оно должно соответствовать следующим условиям:

- иметь в собственности обособленное имущество;
- иметь право от своего имени осуществлять сделки, быть истцом и ответчиком в суде;
- нести самостоятельную ответственность по своим обязательствам;
- быть зарегистрированным уполномоченными государственными органами.

Лица, выступившие с инициативой создания предприятия, наделившие его имуществом, называются учредителями. Главными документами, регулирующими отношения между учредителями, являются устав и учредительный договор.

**Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы: республиканские, коммунальные и частные унитарные предприятия.

**Товарищество** – объединение лиц (как физических, так и юридических) для достижения общей коммерческой цели, предполагающее обязательное трудовое участие в деятельности товарищества.

Существуют следующие виды товариществ: полное, командитное.

**Хозяйственным обществом** признается коммерческая организация с разделенным на вклады учредителей уставным капиталом, созданным за счет вкладов учредителей. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью.

**Производственным кооперативом** признается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в его деятельности и нести совместную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях в пределах, установленных уставом.

**Крестьянское хозяйство** – это добровольное семейно-трудовое объединение лиц, совместно ведущих сельскохозяйственное производство, носящее товарный характер. Основано главным образом на личном труде крестьянина и членов его семьи. Главой крестьянского хозяйства является один из членов семьи (глава) трудоспособного возраста, имеющий необходимую профессиональную подготовку, систематически занятый в хозяйстве, для которого оно является основным местом работы.

**Индивидуальный предприниматель** – это физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица и зарегистрированное в установленном порядке.

Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы:

- Стратегические цели деятельности
- Величина первичного капитала
- Отраслевая направленность деятельности
- Возможности собственника
- Издержки функционирования
- Степень разделения функций владения и распоряжения имуществом
- Предпринимательский риск и ответственность

**Цель практической работы:** изучить особенности организационно-правовых форм предпринимательской деятельности в аграрной сфере.

**Содержание практической работы:**

Известно, что коммерческая организация может создаваться в форме хозяйственного товарищества или общества, акционерного общества, унитарного предприятия, производственного кооператива или крестьянского (фермерского) хозяйства. Допускается создание объединений коммерческих организаций в форме союзов, ассоциаций и др.

1. На основании теоретического занятия по теме и использования литературных источников заполнить таблицу 2.1.

2. Выделить существенные особенности указанных в таблице коммерческих организаций как разных организационно-правовых форм и хозяйствующих субъектов в условиях рыночных отношений и организации агробизнеса.

**Темы рефератов:**

1. Унитарное предприятие.
2. Производственный кооператив.
3. Крестьянское (фермерское) хозяйство.
4. Хозяйственные товарищества: простое, полное, коммандитное.
5. Хозяйственные общества: ОАО, ЗАО, ООО, ОДО.
6. Агропромышленные объединения: союз, ассоциация, концерн, холдинг, ФПГ, консорциум, трест.

**Таблица 2.1 – Организационно-правовые формы коммерческих организаций и их особенности**

№ п.п.	Признаки	Хозяйственные товарищества		Хозяйственные общества с ответственностью		Акционерные общества		Унитарные предприятия		Производственные кооперативы (СПК)	Крестьянские (фермерские) хозяйства
		полное	на вере (коммандитное)	ограниченной (ООО)	дополнительной (ОДО)	закрытые (ЗАО)	открытые (ОАО)	государственные (РСУП, КСУП)	частные (ЧУП)		
1	Понятие										
2	Наименование должно содержать										
3	Число участников										
4	Минимальный размер уставного фонда										
5	Порядок оплаты уставного фонда										
6	Формирование уставного фонда										
7	Собственники										
8	Свидетельство о вкладе										
9	Делимость вклада										
10	Условие переуступки вклада										
11	Отчуждение доли, пая										
12	Учредительные документы										
13	Органы управления										
14	Порядок голосования										
15	Выход из состава участников										
16	Особенности ответственности участников										

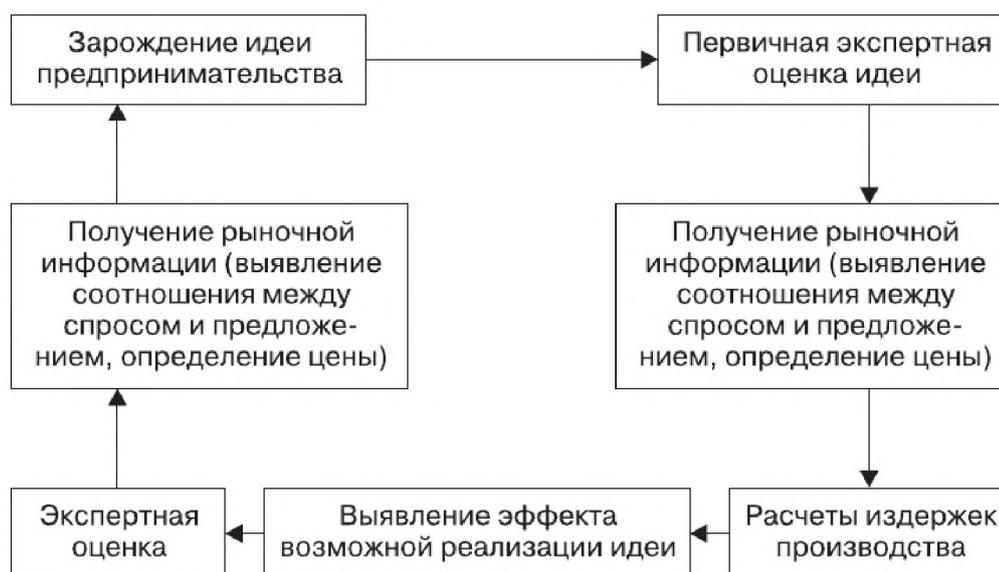
### Тема 3. Основные направления деятельности предпринимательских структур (практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия: сформировать умение поиска и реализации предпринимательской идеи.*

#### Вопросы к теме:

1. Предпринимательская идея и источники ее формирования.
2. Понятие, сущность и генерирование бизнес-идей.
3. Реализация предпринимательской идеи.

В основе создания собственного дела лежит идея. Предпринимательская идея – отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания иметь тот или иной товар или услугу, которые будут предоставлены предпринимателем, а также это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя потребность потенциального покупателя будет удовлетворена. Предпринимательская идея может формироваться путем сопоставления своих возможностей с потребностями рынка («Я могу производить какой-то товар») и, наоборот, путем соотнесения потребностей рынка со своими возможностями («этот товар на рынок не поставляется, поэтому я буду его производить»).



**Рисунок 1 – Общая схема предпринимательских действий**

Условия для успешной реализации предпринимательской идеи:

- покупатель должен нуждаться в товаре или услуге;
- покупатели должны быть готовы заплатить необходимую сумму за товар;
- чем меньше рисков, тем лучше.

Существует множество источников формирования предпринимательских идей: отзывы потребителей; продукция, выпускаемая конкурентами; мнение работников торговли и т.д.

Для реализации идей необходимо составить общую схему, включающую основные этапы и процессы взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретного результата. Любая идея может быть выполнена с разной степенью эффективности. Реализация идеи является успешной, если достигнута поставленная цель.

**Цель практической работы:** сформировать практические навыки генерации предпринимательских идей, их анализа и оценки.

**Задание 1.** Заполните карточку «банка идей предпринимателя», включающую три возможных направления деятельности.

Возможный бизнес	Что можно было бы предложить для производства или услуги	Краткое описание предложения
1.		
2.		
3.		

**Задание 2.** Имеется банк со следующими идеями:

- 1) организация крестьянско-фермерского хозяйства;
- 2) открытие центра по оказанию услуг населению;
- 3) экотуризм;
- 4) открытие торговой точки.

Проанализируйте эти идеи по критериям, приведенным ниже, и выберите ту, которая, с Вашей точки зрения, является наиболее прибыльной и эффективной.

Оценочные критерии:

- 1) эффективность идеи – спрос на данную тему;
- 2) перспективы завоевания прочного положения на рынке, то есть длительность подготовительного периода (определение времени на организацию и претворение идеи в реальность);
- 3) мероприятия по завоеванию ниши на рынке и увеличению ее доли;
- 4) определение первоначального капитала для осуществления идеи;
- 5) определение источников сырья, материалов (поставщиков);
- 6) наличие рабочей силы для осуществления идеи.

## Решение

Организация крестьянско-фермерского хозяйства	Открытие центра по оказанию услуг населению	Экотуризм	Открытие торговой точки

## Пошаговая реализация предпринимательской идеи

Шаг	Проблемный вопрос	Решение
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## **Тема 4. Этапы организации предпринимательских структур** (практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия: сформировать практические навыки в создании предприятий с различной организационно-правовой формой хозяйствования, разработки и оформления необходимых документов.*

### **Вопросы к теме:**

1. Выбор организационно-правовой формы. Разработка учредительных документов. Согласование фирменного наименования.
2. Уставный фонд коммерческой организации.
3. Государственная регистрация организаций. Лицензирование предпринимательской деятельности.
4. Прекращение деятельности предприятия.

Первым этапом создания предпринимательской структуры является выбор ее организационно-правовой формы, который зависит от количества учредителей, а также поиск юридического адреса (место нахождения). По месту нахождения проводится государственная регистрация, постановка на учет, а также регистрация в налоговых органах, органах государственной статистики и Фонде социальной защиты населения, Белорусском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах». Местом нахождения всех коммерческих организаций, за исключением ЧУП и КФХ, должно являться только административное помещение. Место нахождения юридического лица отражается в Уставе и Учредительном договоре. Следующий этап – разработка учредительных документов и согласование названия предприятия. Все хозяйствующие субъекты проходят государственную регистрацию. Государственная регистрация производится исполнительными комитетами по месту нахождения юридического адреса (в случае регистрации юридического лица) либо по месту жительства гражданина (ИП). Зарегистрированными считаются:

- юридическое лицо – с даты проставления штампа на его уставе (учредительном договоре) и внесения записи о государственной регистрации в единый государственный реестр.
- Индивидуальный предприниматель - со дня подачи документов, представленных для государственной регистрации.

Лицензия – специальное разрешение на осуществление вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий. Лицензия действует на территории Беларуси или ее части, определенной в лицензии.

Приступая к открытию собственного дела, предприниматель должен проанализировать:

- экономическую обстановку, в которой он будет действовать;
- характер спроса на определенный товар или услугу;
- возможность более эффективного использования наличного ресурсного потенциала.

Задача предпринимателя состоит в том, чтобы добиваться соответствия внешней среде и реализации его функции по превращению имеющихся факторов производства в выпускаемую товарную продукцию или услуги, за которые платит потребитель. Успехов достигают те предприниматели, которые концентрируют свою деятельность на перспективных направлениях и в краткие сроки внедряют нововведения.

Прекращение деятельности предприятия. Согласно «Гражданскому кодексу Республики Беларусь», предприятие ликвидируется в следующих случаях: признания банкротом; признания судом недействительными учредительных документов и решения о ликвидации предприятия по иным причинам.

*Ликвидация предприятия может проводиться:*

- **в добровольном порядке** по решению его собственников, которые должны в определенные сроки информировать организации государственного контроля о своем решении;
- **в судебном порядке.**
- 



**Рисунок 2 – Порядок создания нового предприятия**

**Цель практической работы:** изучить особенности организационно-правовых форм предпринимательской деятельности в аграрной сфере, порядок создания нового предприятия.

**Задание 1.** Разработать учредительный договор и устав общества с ограниченной ответственностью (ООО) и представить документы для государственной регистрации в исполком по месту нахождения предприятия. Образцы документов приведены ниже.

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Просим зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью  
ООО « \_\_\_\_\_ » по адресу:

Место жительства одного из участников Общества: \_\_\_\_\_

(указывается фамилия, имя, отчество и почтовый адрес постоянного места жительства)

К заявлению прилагается:

1. Устав Общества — 4 экз.
2. Учредительный договор — 4 экз.
3. Справка банка о внесении денежных средств в Уставный фонд.
4. Платежный документ об оплате пошлины за регистрацию.
5. Выписка из протокола организационного собрания Участников Общества о создании Общества, утверждении Устава и Учредительного договора Общества.
6. Гарантийное письмо (наименование организации, предприятия) о предоставлении в аренду производственных помещений для ведения хозяйственной деятельности и размещения офиса.

Подписи всех Участников: \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

### Образец 4.2

В \_\_\_\_\_  
(наименование банка)

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Просим открыть Обществу с ограниченной ответственностью  
« \_\_\_\_\_ » счет и принять взносы Участников и  
Уставный фонд Общества:

Иванов И.И. — рублей \_\_\_\_\_ (подпись)

Сидоров С.С. — рублей \_\_\_\_\_ (подпись)

Петров П.П. — рублей \_\_\_\_\_ (подпись)

Приложение: 1. Устав Общества

2. Учредительный договор.

Директор Общества с ограниченной

ответственностью « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

(подпись) (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА №

организационного собрания Участников общества  
с ограниченной ответственностью

« \_\_\_\_\_ »

от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.

Присутствуют: \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. каждого)

Повестка дня:

1. Рассмотрение и утверждение Учредительного договора и Устава Общества.
2. Выборы директора Общества.

ПОСТАНОВИЛИ:

По *первому* вопросу: 1. Утвердить Учредительный договор Общества.

Голосовали: ЗА \_\_\_ чел.; ПРОТИВ \_\_\_ чел.; ВОЗДЕРЖАЛОСЬ \_\_\_ чел.

1. Утвердить Устав Общества.

Голосовали: ЗА \_\_\_ чел.; ПРОТИВ \_\_\_ чел.; ВОЗДЕРЖАЛОСЬ \_\_\_ чел.

2. \_\_\_\_\_ Представить

указанные учредительные документы для регистрации в  
\_\_\_\_\_ исполнительный комитет.

По *второму* вопросу: 1. Назначить Директором Общества \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

2. Поручить \_\_\_\_\_ оформить все необходимые для  
(Ф.И.О.)

государственной регистрации документы и зарегистрировать Общество.

Голосовали: ЗА \_\_\_ чел.; ПРОТИВ \_\_\_ чел.; ВОЗДЕРЖАЛОСЬ \_\_\_ чел.

**ВТОРОЙ ВАРИАНТ** — Директора не назначать, а поручить одному из участников оформить все необходимые документы для государственной регистрации Общества.

Подписи \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

(Ф.И.О.)

**Образец 4.4**

Начальнику УВД \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ района

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_  
зарегистрировано \_\_\_\_\_ райисполкомом « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.  
в качестве юридического лица.

Прошу разрешить изготовить необходимые Обществу печати и штампы.

Приложение:

1. Выписка из Устава Общества, заверенная \_\_\_\_\_ райисполкомом.
2. Выписка из решения \_\_\_\_\_ райисполкома о государственной регистрации Общества.
3. Образцы печати и штампов.

Директор Общества с ограниченной

ответственностью « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(подпись) (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Образец 4.5**

УТВЕРЖДАЮ

Зам. председателя \_\_\_\_\_ райисполкома

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**ВЫПИСКА**

из Устава Общества с ограниченной ответственностью « \_\_\_\_\_ »  
п. 3.1. Общество является юридическим лицом, имеет обособленное  
имущество, самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный счет в банке,  
печать, штамп и бланки со своим наименованием.

Директор Общества с ограниченной

ответственностью « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(подпись) (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Тема 5. Бизнес-планирование предпринимательской деятельности.  
Финансовые аспекты и финансово-кредитное обеспечение  
предпринимательской деятельности**  
(практическое занятие – 6 часов)

*Цель занятия: освоить методику составления бизнес-планов субъектов предпринимательства в сфере агробизнеса.*

**Вопросы к теме:**

1. Принципы, методы и система внутрихозяйственного планирования и прогнозирования.
2. Перспективное планирование.
3. Годовой производственно-финансовый план деятельности предприятия.
4. Бизнес-план предприятия.
5. Оперативное планирование.
6. Источники финансирования предпринимательской деятельности.

**Бизнес-план** – документ внутрифирменного планирования, характеризующий все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализирующий проблемы и способы решения поставленных задач.

**Бизнес-план** позволяет определить стратегию развития предприятия в условиях конкуренции и оценить предпринимательские возможности. Составление бизнес-плана связано с эффективным способом мобилизации предпринимательских качеств, таких как умение думать, увязывать интересы, определять цели и решать задачи, находить возможности повышения конкурентоспособности предприятия.

*Цель практической работы: сформировать умение разработки и обоснования основных показателей производственной программы в растениеводстве и животноводстве.*

*Содержание практической работы: на основе изучения теоретических положений планирования в сельском хозяйстве разрабатываются производственные программы выращивания продукции растениеводства и животноводства подсобного перерабатывающего подразделения и автопарка, обосновываются производственные затраты на их осуществление.*

**Задание 1.** Разработать производственную программу по дальнейшему развитию растениеводства и молочно-товарной фермы крестьянского (фермерского) хозяйства.

Производственная программа по растениеводству включает план валового сбора растениеводческой продукции. Для ее обоснования необходимо, во-первых, определить потребность в продуктах растениеводства; во-вторых, спланировать урожайность сельскохозяйственных культур; в-третьих, рассчитать посевные площади и валовые сборы продукции, включая производство кормов для обеспечения полноценного сбалансированного питания дойного стада и откормочного поголовья скота в течение года; в-четвертых, обосновать затраты, связанные с выполнением плана производства продукции.

Производственная программа молочно-товарной фермы — это обоснование объема производства молока и прироста живой массы молодняка крупного рогатого скота, а также текущих (постоянных и переменных) затрат, связанных с получением продукции животноводства. Производственная программа развития животноводческой фермы, которая должна быть обеспечена собственными кормами, является основной составляющей бизнес-плана. В этом случае она разрабатывается в тесной увязке с производственной программой растениеводства.

**Условие задания.** Глава крестьянского (фермерского) хозяйства принял решение о расширении молочно-товарной фермы до 60 дойных коров и 40 голов молодняка крупного рогатого скота на выращивании и откорме. Кроме того, планируется производить для реализации 80 т зерна и 60 т картофеля. Для осуществления этого решения необходим долгосрочный кредит на строительство производственных помещений, техническое оснащение их и приобретение коров или молодняка крупного рогатого скота, а также долгосрочная аренда сельскохозяйственных угодий для кормопроизводства около 30 га, расположенных рядом с землями фермера. Банк и райисполком просят представить бизнес-план, да и сам фермер заинтересован в таком документе.

Для обоснования производственной программы развития растениеводства в связи с расширением молочно-товарной фермы необходимо определить потребность крестьянского (фермерского) хозяйства в продуктах растениеводства, спланировать урожайность сельскохозяйственных культур, рассчитать посевные площади и валовые сборы с соответствующей балансовой увязкой.

Потребность в продукции растениеводства состоит из необходимости создания кормовых ресурсов, включая страховые запасы, семенного фонда, планируемого объема реализации и внутривозрастных нужд. При этом следует учитывать естественную убыль и потери при хранении.

**Задание 2.** Обосновать в бизнес-плане потребность в продукции растениеводства с учетом расширения молочно-товарной фермы и планируемого объема реализации.

**Решение задания.** Первоначально необходимо определить потребность в кормах для молочно-товарной фермы на 60 дойных коров со среднегодовым удоем 4500 кг молока от каждой коровы и 40 голов молодняка крупного рогатого скота (таблица 5.1). В расчетах принято среднегодовое потребление кормов на корову — 42,5 ц корм, ед., а на голову молодняка КРС — 25,0 ц.корм.ед.

Расчеты показали, что с учетом 10 — 12% страховых запасов кормовых ресурсов всего потребуется: концентрированных кормов (зерна и зерноотходов) — .... ц, соломы на корм — .... ц, сена — ..., сенажа — ..., силоса — ..., кормовых корнеплодов — ..., нестандартного картофеля — ..., зеленого корма — ... ц.

Помимо кормовых ресурсов необходимо учесть потребность в семенном материале, возможные объемы реализации и расходы на прочие внутривозрастные нужды, в основном зерна и картофеля.



**Таблица 5.1 – Расчет потребности в кормах для содержания 60 коров и 40 голов молодняка крупного рогатого скота**

Виды корма	Коровы		Молодняк КРС		Всего требуется корм.ед., ц	Содержится корм. ед. в 1 кг корма	Требуется корма в натуре, ц	Страховой запас, ц	Всего требуется корма в натуре, ц
	уд. вес, %	требуется корм. ед., ц	уд. вес, %	требуется корм. ед., ц					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Порядок расчета		42,0хгр.2		25,0хгр.4	гр.3+гр.5		гр.6:гр.7		гр.8+гр.9
Концкорма	24		25			1,0			
Солома	3		5			0,25			
Сено	8		8			0,4			
Сенаж	11		13			0,27			
Силос	11		12			0,17			
Корнеплоды	7		2			0,15			
Картофель	3		3			0,3			
Зеленый корм	33		32			0,18			
Всего кормов	100		100			х	х	х	х

**Задание 3.** Обосновать в бизнес-плане урожайность сельскохозяйственных культур, предполагаемых для возделывания крестьянским (фермерским) хозяйством.

**Условие задания.** Качественная оценка сельскохозяйственных угодий — 40 баллов. Под яровые зерновые планируется вносить по 10 т/га, пропашные культуры — в среднем по 50 т/га перепревшего навоза. На 1 га сельскохозяйственных угодий будет внесено около 240 кг/га минеральных удобрений в действующем веществе.

**Решение задания.** Для расчета прогнозируемого урожая сельскохозяйственных культур можно использовать формулу:

$$Y_{п} = \frac{B \times Ц_{б} + D_{МРК} \times O_{му} + D_{оу} O_{оу}}{100} + \Delta Y, \quad (1)$$

где  $Y_{п}$  — прогнозируемый урожай, ц/га;  $B$  — балл пашни;  $Ц_{б}$  — цена балла пашни, кг;  $D_{МРК}$  — доза внесения минеральных удобрений в действующем веществе, кг/га;  $O_{му}$  — нормативная оплата минеральных удобрений урожаем, кг;  $D_{оу}$  — доза внесения органических удобрений, т/га;  $O_{оу}$  — нормативная оплата 1 т органических удобрений урожаем, кг;  $\Delta Y$  — прибавка урожая за счет соблюдения агротехники, качества семенного материала, борьбы с сорняками, вредителями, болезнями и др. мероприятий, ц/га.

Прогнозируемые уровни урожайности, исчисленные с использованием вышеуказанной формулы, приведены в таблице 5.2.

**Таблица 5.2 – Прогнозируемая урожайность сельскохозяйственных культур с учетом урожаяобразующих факторов**

Урожайобразующие факторы	Сельскохозяйственная культура							
	Зерновые	Картофель	Кормовые корнеплоды	Кукуруза на силос	Многолетние травы		Однолетние травы на зеленую массу	Пастбища
					сено	зеленая масса		
1. Потенциальное плодородие почвы								
1.1. Балл пашни ( <i>B</i> )	40	40	40	40	40	40	40	40
1.2. Цена балла ( <i>Ц<sub>б</sub></i> )	44	250	500	390	73	365	263	350
1.3. Урожай, ц/га								
2. Минеральные удобрения								
2.1. Доза внесения ( <i>Д<sub>НРК</sub></i> ), кг/га	240	240	320	280	180	180	180	180
2.2. Нормативная оплата ( <i>O<sub>оу</sub></i> ), кг	6,2	20	65	73	14	70	48	72
2.3. Урожай, ц/га								
3. Органические удобрения								
3.1. Доза внесения ( <i>Д<sub>оу</sub></i> ), т/га	10	50	55	50	–	–	–	–
3.2. Нормативная оплата ( <i>O<sub>оу</sub></i> ), кг	20	75	200	150	–	–	–	–
3.3. Урожай, ц/га					–	–	–	–
4. Прибавка урожая ( $\Delta Y$ ), ц/га, в том числе за счет:	10,0	90	45	40	–	48	50	10
4.1. Соблюдения агротехнических регламентов	4,5	30	30	20	–	25	20	–
4.2. Улучшения качества семенного материала	3,0	30	–	–	–	–	20	–
4.3. Борьбы с сорняками, вредителями, болезнями и др. мероприятия	2,5	30	15	20	–	23	10	10
5. Прогнозируемый урожай, ц/га (стр.1.3+стр.2.3+стр.3.3+стр.4)								

**Задание 4.** Обосновать площади посева сельскохозяйственных культур и улучшенных пастбищ в бизнес-плане крестьянского (фермерского) хозяйства.

**Решение задания.** Площади посева каждой сельскохозяйственной культуры ( $F_i$ ) рассчитывают по формуле:

$$F_i = \frac{Q_{pi} + B_n}{y_n (1-\beta)}, \quad (2)$$

где  $Q_{pi}$  — объем реализации  $i$ -го вида продукции, ц;  $B_n$  — внутрихозяйственные потребности (фураж, семена и др.), ц;  $Y_n$  — нормативная (планируемая) урожайность  $i$ -й сельскохозяйственной культуры, ц/га;  $\beta$  — коэффициент потерь продукции в процессе транспортировки, доработки, хранения и поедания (в долях 1, т.е. % потерь : 100).

Исходные данные и расчет планируемых площадей возделывания сельскохозяйственных культур и улучшенных пастбищ по вышеуказанной формуле приведены в таблице 5.3.

**Таблица 5.3 – Расчет планируемых площадей посева сельскохозяйственных культур**

Сельскохозяйственная культура	Потребность, ц			Урожайность, ц/га	Коэффициент потерь, $\beta$	Планируемая площадь посева, га
	Реализация	Внутрихозяйственные нужды				
		фураж	семена			
1. Озимые и яровые зерновые					0,15	
2. Картофель					0,15	
3. Кормовые корнеплоды	–		–	–	0,12	
4. Кукуруза на силос	–		–	–	0,15	
5. Многолетние травы на сено	–		–	–	0,17	
6. Многолетние травы на сенаж	–		–	–	0,20	
7. Однолетние травы на сенаж	–		–	–	0,25	
8. Улучшенные пастбища	–		–	–	0,15	

\*) С учетом влажности зеленой массы 80%, а сенажа – 52% коэффициент перевода зеленой массы в сенаж равен примерно 0,42 [(100 – 80):(100 – 52)].

**Задание 5.** Обосновать текущие производственные затраты, связанные с дальнейшим развитием растениеводства и молочно-товарной фермы крестьянского (фермерского) хозяйства.

**Условие задания.** Текущие производственные затраты состоят в основном из следующих статей расходов:

- 1) оплата труда исполнителей и отчисления на социальное страхование;
- 2) затраты на семена и удобрения;
- 3) стоимость энергетических ресурсов (электроэнергии, дизельного топлива и смазочных материалов);

4) издержки, связанные с владением и использованием основных средств производства (затраты на ремонт и техническое обслуживание, амортизационные отчисления, хранение);

5) прочие затраты.

Чтобы определить плановые расходы на оплату труда и отчислений на социальное страхование, необходимо исчислить затраты труда для осуществления производственной программы (таблица 5.4).

**Таблица 5.4 – Расчет затрат труда для выполнения производственной программы, чел.-ч.**

Продукция, сельскохозяйственная культура, показатели и единица измерения	Значение показателя
1. Зерно:	
1.1. Произведено*, т	
1.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	8,5
1.3. Затраты труда, чел.-ч	
2. Картофель:	
2.1. Произведено*, т	
2.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	10,4
2.3. Затраты труда, чел.-ч	
3. Кормовые корнеплоды:	
3.1. Произведено*, т	
3.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	9,3
3.3. Затраты труда, чел.-ч	
4. Кукуруза на силос:	
4.1. Произведено*, т	
4.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	0,75
4.3. Затраты труда, чел.-ч	
5. Сено:	
5.1. Произведено*, т	
5.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	3,7
5.3. Затраты труда, чел.-ч	
6. Сенаж многолетних трав:	
6.1. Произведено*, т	
6.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	1,8
6.3. Затраты труда, чел.-ч	
7. Сенаж однолетних трав:	
7.1. Произведено*, т	
7.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	2,0
7.3. Затраты труда, чел.-ч	
8. Зеленый корм сеяных трав и культурных пастбищ:	
8.1. Произведено*, т	
8.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	0,9
8.3. Затраты труда, чел.-ч	

9. Молоко:	
9.1. Произведено**, т	
9.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	24,5
9.3. Затраты труда, чел.-ч	
10. Говядина:	
10.1. Произведено***, т	
10.2. Норматив затрат труда, чел.-ч/т	310,0
10.3. Затраты труда, чел.-ч	
11. Итого затрат труда, чел.-ч (стр.1.3+стр.2.3+...+стр.10.3)	
12. Затраты труда на прочих работах, чел.-ч (10% от стр.11)	
13. Всего затрат труда, чел.-ч (стр.11+стр.12)	

\*) Исчислено умножением площади посева (га) на прогнозируемую урожайность сельскохозяйственной культуры, а по зеленой массе, используемой на сенаж, – по выходу сенажа (ц/га).

\*\*\*) Исчислено умножением поголовья коров на среднегодовой надой молока от коровы.

\*\*\*\*) Исчислено умножением количества кормо-дней содержания поголовья на среднесуточный прирост живой массы.

Затраты на семена формируются за счет потребности, которая определяется нормой высева посевного материала, площадью посева по каждой сельскохозяйственной культуре, ценой приобретения (если семена покупные) и себестоимостью семян с учетом их подработки и хранения (если они собственного производства).

Потребность в семенном материале для осуществления производственной программы растениеводства и затраты на семена приведены в таблице 5.5.

**Таблица 5.5 – Расчет потребности в семенах и затрат на семенной материал**

Сельскохозяйственная культура	Площадь, га	Норма высева, ц/га	Семена, ц	Цена, тыс. р./ц	Издержки, тыс. р.
Зерновые		2,20			
Картофель		30,0			
Кормовые корнеплоды		0,20			
Кукуруза на силос		0,60			
Многолетние травы на сено, сенаж, зеленый корм и выпас		0,18			
Однолетние травы		0,75			
Всего		х	х	х	

\*) Семена многолетних трав ежегодно требуются на четверть площади их возделывания.

Планируемые расходы на минеральные удобрения могут быть исчислены исходя из нормы внесения их в действующем веществе под каждую сельскохозяйственную культуру (см. таблицу 5.2) и средней цены приобретения 1 кг действующего вещества.

Расчет потребности в минеральных удобрениях (в действующем веществе) и затрат на их приобретение приведен в таблице 5.6.

**Таблица 5.6 – Расчет потребности в минеральных удобрениях (в действующем веществе) и затрат на их приобретение**

Сельскохозяйственная культура	Площадь, га	Норма внесения NPK, кг/га	Потребность в NPK, кг	Средняя цена приобретения 1 кг д. в., тыс.руб.	Затраты на минеральные удобрения, тыс.руб.
Зерновые и зернобобовые		240			
Картофель		240			
Кормовые корнеплоды		320			
Кукуруза на силос		280			
Многолетние и однолетние травы (вкл. пастбища)		180			
Всего		х			

К энергетическим ресурсам относят дизельное топливо и электрическую энергию, которые необходимы для выполнения производственной программы в растениеводстве и животноводстве (таблица 5.7).

Запланировав издержки производства по основным статьям производственных затрат, составляют сводную смету (таблица 5.8)

**Таблица 5.7 – Расчет потребности в энергетических ресурсах для выполнения производственной программы**

*а) растениеводство*

Сельскохозяйственная культура	Площадь, га	Дизельное топливо, кг		Электроэнергия, кВт ч	
		Норматив, кг/га	Всего	Норматив, кг/га	Всего
Зерновые		200		35,0	
Картофель		450		150,	
Кормовые корнеплоды		350		–	–
Кукуруза на силос		375		–	–
Многолетние травы (сено, сенаж)		84		–	–
Многолетние травы на зеленый корм, включая культурные пастбища		40		–	–
Однолетние травы на сенаж		112		–	–
Всего по растениеводству		х		х	

**б) животноводство**

Поголовье	Поголо- вье	Дизельное топливо, кг		Электроэнергия, кВт · ч	
		Норматив, кг/га	Всего	Норматив, кг/га	Всего
Дойное стадо		15		500	
Молодняк КРС на выращивании и откорме		10		100	
Всего	x	x	x	x	

**Таблица 5.8 – Сводная смета затрат на производство и реализацию продукции**

Показатели, единица измерения	Значение показателя
1. Затраты на оплату труда:	
1.1. Затраты труда, чел.-ч (таблица 5.4)	
1.2. Средняя оплата труда, руб./ч	
1.3. Расходы на оплату труда, руб.	
2. Отчисления на социальное страхование, тыс. руб.	
3. Затраты на топливо и смазочные материалы:	
3.1. Требуется дизельного топлива, т	
3.2. Комплексная цена 1 т топлива, руб.	
3.3. Стоимость, тыс. руб.	
4. Затраты на электроэнергию:	
4.1. Расход электроэнергии, кВт ч	
4.2. Тариф, руб. / кВт ч	
4.3. Стоимость электроэнергии, руб.	
5. Стоимость семян (таблица 5.5), руб.	
6. Стоимость минеральных удобрений (таблица 5.6)	
7. Стоимость средств защиты растений, руб.	
8. Стоимость средств защиты животных, руб.	
9. Затраты на ремонт и техобслуживание, руб.	
10. Прочие затраты (налоговые, страховые платежи и др. расходы), руб.	
11. Расходы по управлению, руб.	
12. Расходы по реализации продукции, руб.	
13. Всего расходов, тыс. руб.	

## Тема 6. Организационное построение предпринимательских структур (практическое занятие – 2 часа)

**Цель занятия:** ознакомиться с существующими предпринимательскими структурами управления в Республике Беларусь и получить навыки их построения.

### Вопросы к теме:

1. Организационная структура субъекта предпринимательского типа.
2. Сущность и общая характеристика организационных структур.
3. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.
4. Новые подходы в проектировании организации.

**Организационная структура** является одним из основных элементов управления предпринимательской единицей. Структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений с распределением целей и задач управления кадровым составом организации.

**Организационная структура управления** представляет собой совокупность управленческих звеньев, находящихся в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

**Линейная структура управления** является обычной для организаций, где каждый работник подчиняется единственному руководителю. Функциональные должности обеспечивают меньшую власть, чем линейные. Лица, занимающие функциональные должности, используют свои специальные знания для того, чтобы помогать линейным менеджерам решать бытовые и производственные проблемы. Если линейные менеджеры могут сказать: «Делай это и делай сейчас», функциональные менеджеры говорят: «Вы должны сделать это таким образом, поскольку это наилучший вариант».

Иными словами, линейные полномочия представляют силу власти, которой одно лицо обладает в отношении другого, а функциональные полномочия представляют собой силу знания, которым одно лицо обладает в отличие от другого.

Другое различие между линейными и функциональными полномочиями заключается в том, что задачей линейных подразделений является получение продукта и его продажа, а задачей функциональных подразделений является генерирование идей, нацеленных на поддержание прибыльности и конкурентоспособности предприятия. Однако для сотрудников функциональных подразделений недостаточно просто генерировать идеи: они должны уметь заставить свои идеи работать.

**Преимущества линейной структуры управления** состоят в единстве и четкости распорядительства, в простоте управления, согласованности действий исполнителей, в оперативности принятия решений и в четко выраженной ответственности руководителя за результат предпринимательской деятельности своего подразделения.

Недостатками являются высокие требования к руководителю в целях обеспечения эффективного управления, затруднительные связи между инстанциями, концентрация власти в верхушке, интенсивная перегрузка с множеством контрактов с сотрудниками, смежными структурами, большой объем информации. **В линейно-функциональной организационной структуре** управления все работники подчиняются одному руководителю.

Частичного совпадения обязанностей не происходит. Преимущества линейно-функциональной структуры управления заключаются в более глубокой подготовке планов и решений, связанных со специализацией работников, возможность привлечения консультантов и экспертов, освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем. Но при этом налицо недостаточно четкая ответственность, отсутствие тесной взаимосвязи на горизонтальном уровне между производственными структурами и более развитая система взаимодействия по вертикали, что приводит к чрезмерной централизации.

**В функциональной структуре управления** работник может подчиняться двум или более руководителям. При такой форме организации мастер на производстве может подчиняться непосредственно бухгалтеру, агенту по закупкам, исследователю, а также руководителю производства. В этом виде также есть свои преимущества: высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций, исключение дублирования при выполнении управленческих функций, освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления - в чрезмерной заинтересованности в реализации целей и задач своих подразделений, длительность процедур принятия решения, отсутствие гибкости организационной формы, с трудом реагирующей на изменения.

**В программно-целевой (матричной) структуре** управления высока возможность быстро реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия, повышения личной ответственности за выполнение предпринимательской программы, за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами, повышается творческая активность административно-управленческого персонала, усиливается мотивация деятельности за счет демократических принципов руководства.

Подготовка организационной схемы заставляет предпринимателей придавать определенную форму своим замыслам до открытия собственного дела. Перед составлением схемы они должны обдумать, какую работу следует выполнить для обеспечения прибыльности предприятия и каким образом должна быть выполнена эта работа. Без этого организационные схемы не имеют никакой ценности. Хорошая организационная схема проста и выделяет только ключевые должности и линии полномочий. Эффективная организационная схема должна быть информативной.

Предприниматель должен составить все должностные инструкции, как линейные, так и штабные.

Таким образом, ни один организационный план не является завершенным без подготовки организационной структуры предпринимательской единицы, которая разграничивает ответственность и полномочия. Отсюда следует, что чем квалифицированней команда, тем выше вероятность успеха.

Структура управления проектируется для каждого конкретного предприятия с учетом всех факторов внутренней и внешней среды.

При проектировании управленческих структур необходимо четко определить формы соподчинения в аппарате управления.

На схеме проектируемой структуры необходимо показать всю систему соподчинения как по горизонтали – связи координации, так и по вертикали – связи соподчинения, они подразделяются на линейные – на схемах обозначаются сплошной линией, и функциональные – обозначаются штриховой линией.

***Цель практической работы:** приобретение навыков составления должностной инструкции, и с учетом предъявляемых к работнику требований уяснить сущность организационной структуры, изучить показатели ее экономической эффективности.*

**Задание 1.** Разработать проект должностной инструкции для специалистов аппарата управления предпринимательской структуры.

В зависимости от предлагаемых должностей, на основе имеющихся должностных инструкций, предложить свой вариант (или внести в имеющиеся должностные инструкции, соответствующие изменения, дополнения).

При разработке должностных инструкций следует исходить из документов, регулирующих производственную и финансовую деятельность хозяйства, а также накопленного опыта по их составлению в передовых хозяйствах, других отраслях, научных рекомендаций. К их подготовке должны привлекаться опытные специалисты предприятия.

Должностная инструкция представляет собой локальный нормативный правовой акт, регламентирующий правовое положение работника в организации, определяющий его задачи, функции, обязанности, права и ответственность согласно занимаемой должности.

Кроме того, должностные инструкции предназначены для:

- объективной оценки работы руководителей, специалистов;
- подбора, рациональной расстановки и использования кадров в соответствии со специальностью и квалификацией;
- материального и морального стимулирования кадров в зависимости от количества и качества вложенного труда;
- повышения роли, авторитета и влияния руководителей и специалистов на развитие производства;
- установления научно обоснованных норм труда работников управления;
- обеспечения здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах;
- поддержания и укрепления трудовой дисциплины, правильного применения мер дисциплинарного, материального и морального воздействия к лицам, не выполняющим возложенных на них должностных обязанностей.

Последовательность разработки должностных инструкций управленческого аппарата состоит из следующих четырех этапов:

1. Анализ существующей организационно-управленческой структуры; изучение и распределение функций между структурными подразделениями и должностными лицами.

2. Определение узких мест в организации управления; в деятельности специалистов; в их взаимоотношениях с руководителями производственных подразделений; в выполнении основных функций управления, таких как оперативное управление, маркетинговая деятельность, технологическое руководство и других.

3. Совершенствование структуры управления; упорядочение системы соподчинения организаций управления и должностных лиц; упорядочение штатного расписания; согласование проекта структуры управления с вышестоящими органами.

4. Разработка проекта должностных инструкций; согласование проекта должностных инструкций; обсуждение и утверждение должностных инструкций на производственных совещаниях, правлении (совете) предприятия; оформление должностных инструкций.

Должностная инструкция составляется и оформляется на основании требований СТБ 6.38-95 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». В соответствии с данным стандартом к должностной инструкции предъявляются требования по составлению, оформлению, содержанию и расположению основных реквизитов.

Реквизит – это информационный элемент документа, характеризующий сам документ, его целевое назначение или место, занимаемое им в пространстве и во времени.

Согласно указанному стандарту должностная инструкция оформляется на общем бланке формата А4 (210 x 297 мм) и представляет собой форму, содержащую конкретный состав реквизитов, расположенных в определенном порядке (см. «Форма должностной инструкции»).

Как видно из формы, текст должностной инструкции состоит, как правило, из пяти основных разделов:

1. Общие положения;
2. Функции;
3. Должностные обязанности;
4. Права;
5. Ответственность.

Должностная инструкция, представленная для ознакомления принятому на должность сотруднику, является для него обязательной, нумеруется, прошнуровывается, заверяется печатью организации и хранится в отделе кадров в соответствии с установленным порядком делопроизводства.

На основании должностной инструкции разрабатывается трудовой договор (контракт) с работником. Эти документы используются при разрешении конфликтных ситуаций между нанимателем и работником, так как они прак-

тически реализуют разделение труда между персоналом.

## Форма должностной инструкции

\_\_\_\_\_  
наименование организации (1)

УТВЕРЖДАЮ (2)

\_\_\_\_\_  
(руководитель организации или  
иное должностное лицо,  
уполномоченное утверждать  
должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи  
(инициалы, фамилия)

00.00.0000

(дата утверждения)

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

\_\_\_\_\_  
(наименование должности) (3)

00.00.0000 №00

(дата)

1. Общие положения (4)

1.1

1.2

и т.д.

2. Функции (5)

2.1

2.2 и т.д.

3. Должностные обязанности (6)

3.1

3.2 и т.д.

4. Права (7)

4.1

4.2 и т.д.

5. Ответственность (8)

5.1

5.2 и т.д.

Руководитель структурного подразделения (9)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

СОГЛАСОВАНО (10)

Начальник юридического отдела (ЮрО)

00.00.0000

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

(дата)

Начальник отдела организации труда и заработной платы (ООТиЗ)

00.00.0000

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

(дата)

С инструкцией ознакомлен (11)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)

00.00.0000(дата)

**Задание 2.** Рассчитать эффективность организационно-управленческих структур. Эффективность организационно-управленческих структур оценивают через показатели:

1. Общие результативные показатели.
2. Показатели экономичности аппарата управления.
3. Показатели производительности управленческого труда.

Предполагаемые группы показателей позволяют дать описание и статистическую оценку параметров производительности системы, но полноценная оценка может быть осуществлена на основе проведения динамического анализа.

**Таблица 6.1 – Общие результативные показатели**

Показатели	Годы		
	20	20	20
Выход валовой продукции на 1 среднегодового работника, руб.			
Прибыль на 1 работающего, руб.			
Стоимость товарной продукции на 1 среднегодового работника, руб.			
Стоимость валовой продукции на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.			
Фондоотдача, руб.			
Рентабельность производства, %			

**Таблица 6.2 – Показатели экономичности аппарата управления**

Показатели	Годы		
	20	20	20
Удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, %			
Удельный вес зарплаты работников управления в общем фонде заработной платы, %			
Удельный вес работников управления в общей численности работников, %			
Удельный вес общехозяйственных затрат в себестоимости продукции, %			

**Таблица 6.3 – Показатели производительности управленческого труда**

Показатели	Годы		
	20	20	20
1	2	3	4
Стоимость валовой продукции: на 1 работника аппарата управления			
на 1 руб. заработной платы работников управления, руб.			
на 1 руб. затрат по управлению, руб.			

Продолжение таблицы 6.3			
1	2	3	4
Стоимость товарной продукции:			
на 1 работника аппарата управления			
на 1 руб. заработной платы работников управления, руб.			
на 1 руб. затрат по управлению, руб.			
Прибыль:			
на 1 работника аппарата управления			
на 1 руб. заработной платы работников управления, руб.			
на 1 руб. затрат по управлению, руб.			

**Тема 7. Подбор и обучение кадров.**  
**Расстановка кадров и оборот рабочей силы**  
(практическое занятие – 2 часа)

***Цель занятия:** развитие системного подхода к решению проблем подбора, обучения и расстановки кадров, привитие навыков выявления и анализа факторов внешней и внутренней среды при комплектовании кадров, приобретение навыков составления резюме.*

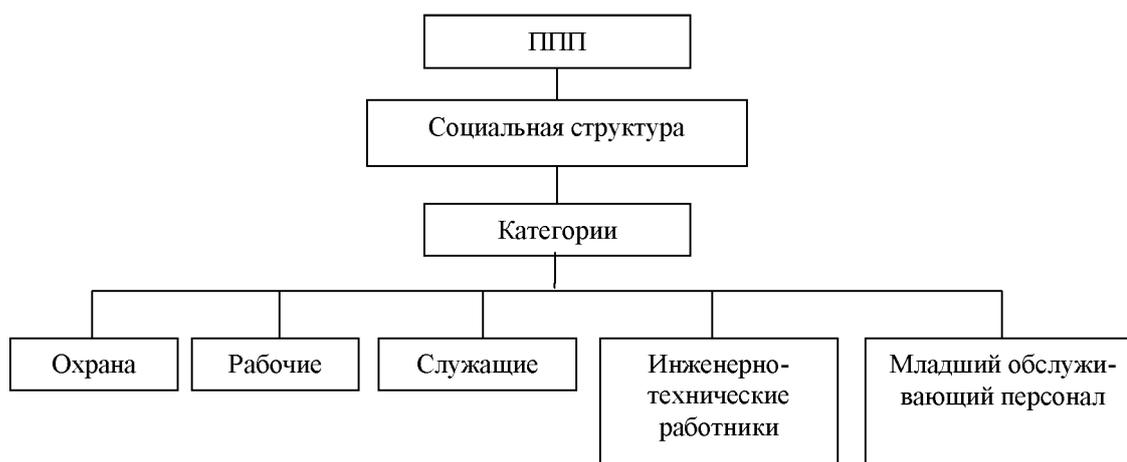
**Вопросы к теме:**

1. Персонал предприятия, его классификация.
2. Отбор и обучение кадров.
3. Адаптация и развитие персонала.
4. Трудовая мотивация персонала.
5. Оценка деятельности персонала.

Персонал является стратегически наиболее важным ресурсом предприятия. От его качества и профессиональных характеристик во многом зависит результат предпринимательской деятельности. Поэтому очень важна четкая кадровая политика, одним из элементов которой являются этап грамотного подбора персонала, его размещение и учет.

Работники предприятий в зависимости от роли в процессе производства выполняют различные функции. По этому параметру всех работающих на предприятии можно разделить на две большие группы:

- промышленно-производственный персонал (ППП)
- непроизводственный персонал



**Рисунок 3 – Классификация персонала предприятия**

Рабочие – наибольшая по численности категория. По степени участия в производственном процессе рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т.е. на сырье, материалы и в процессе этого воздействия изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым, обслуживают рабочие места, выполняют ремонтные, транспортные, складские работы.

Управленческие работники делятся на три группы: руководители, специалисты и технические исполнители. Руководители принимают решения, специалисты готовят информацию для принятия решений, технический персонал аппарата управления доводит решения до исполнителей. Руководители могут быть линейными и функциональными. Линейные руководители осуществляют управление производственными подразделениями, участками. К линейным руководителям относятся также их заместители, к функциональным - руководители функциональных служб, отделов и их заместители. Специалисты исполняют специальные функции управления и самостоятельно отвечают за специфические аспекты деятельности (финансовые, бухгалтерские, технологические и т.д.). Технический персонал (секретари, делопроизводители и т.д.) осуществляют обслуживание процесса управления и обеспечивают передачу управленческой информации, ее сбор и хранение.

Персонал предприятия по численному профессиональному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие, происходят изменения в карьере работников. Для анализа изменения численности и состава персонала используются различные показатели:

➤ *Общая численность персонала* – общее число людей, имеющих трудовые отношения с предприятием, в том числе по договору.

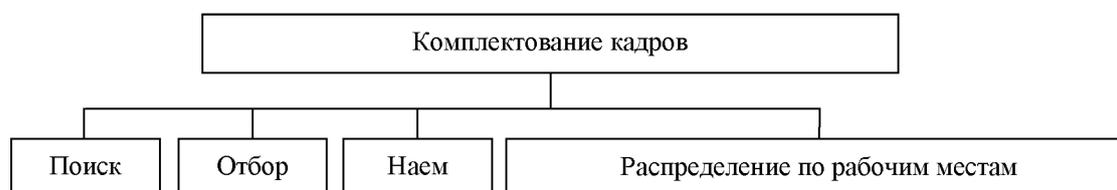
➤ *Списочный состав* – состав ППП согласно штатному расписанию на определенный момент времени.

➤ *Явочный состав* – число ППП, который должен находиться на рабочих местах в плановом периоде.

➤ *Среднестатистический состав* (за месяц) определяется путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) на количество календарных дней в месяце.

Кадры – это работники, профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производственной, коммерческой, финансовой или другими видами деятельности. Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективного управления ими. Кадровая политика и тактика – это рассчитанная на длительный срок стратегия подготовки, переподготовки и использования квалифицированных кадров, обладающих необходимыми деловыми, профессиональными и личностными качествами. Процесс формирования управленческих кадров начинается с их поиска и выбора. Непосредственно формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, ротацию, мотивацию и активность самих кадров.

Процесс комплектования кадров включает несколько этапов (рисунок 4).



**Рисунок 4 – Основные этапы процесса комплектования кадров**

При комплектовании кадров обычно решаются следующие задачи:

- определение оптимальной численности исполнителей;
- определение качественного состава и подбор кадров;
- распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;
- сохранение квалифицированных работников;
- обеспечение продвижения по службе внутри организации.

Методика поиска трудовых ресурсов включает различные способы, технологии подготовки и распространения информации о необходимых профессиональных характеристиках вакантных рабочих мест на предприятии, а затем сбор, обработку, принятие решений и информирование о них всех претендентов на рабочие места и должности.

Поиск необходимых работников осуществляется с использованием следующих инструментов:

- объявления в газетах;
- договоры о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсы на замещение вакансий;
- центры занятости;
- личные и родственные связи;
- системы тестирования и собеседования и т.д.

Наиболее эффективным способом формирования резерва трудовых ресурсов является практика собеседования, анкетирования и тестирования по заранее подготовленному перечню вопросов с кандидатом на вакантную должность. В настоящее время при собеседовании учитывают внешний вид кандидата (одежда, прическа, обувь, ногти), отношение к собеседнику (дружелюбие), языковые способности (способность ясно излагать свои мысли), мотивацию к труду, участие в общественной деятельности.

Важнейшими документами для собеседования являются резюме и письмо. Резюме представляет собой документ, содержащий определенную информацию, позволяющую сформировать у работодателя объективную оценку сильных и слабых качеств кандидата на должность или рабочее место. Наряду с резюме, для оценки потенциальных способностей кандидата, можно использовать письмо. Письмо представляет собой краткую бизнес-информацию о кандидате, которую он должен сам составить и представить в качестве собственной рекламы. В письме необходимо указать, какими источниками информации он пользовался, полноту его знаний о предприятии. Затем в письме указывается образование, целевая установка работать на предприятии, профессиональные способности, опыт работы. При составлении письма необходимо руководствоваться принципом – расположить к себе работодателя. Содержание письма должно демонстрировать уверенность кандидата в себе. Во время собеседования необходимо создать положительную атмосферу, выглядеть спокойным и уверенным в себе человеком.

Правовые аспекты приема на работу рассматриваются с позиций соответствия следующим аспектам:

- трудовому договору между работодателем и работником;
- гарантиям при приеме на работу (соответствие КЗоТ);
- правильному юридическому оформлению приема на работу (выход приказа, запись в трудовую книжку, печать, штамп);
- испытательному сроку при приеме (не более трех месяцев).

На отбор и прием на работу требуется немало средств, поэтому организация заинтересована в том, чтобы новый сотрудник не уволился через некоторое время, а также как можно быстрее приносил организации определенный доход. Для приспособления сотрудника к новому коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, к своему рабочему месту необходима адаптация. Основными целями адаптации являются:

- уменьшение первоначальных издержек, так как работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда;
- правильное понимание своих задач и обязанностей;
- развитие своих умений и навыков при выполнении обязанностей.

Эффективность адаптации нового сотрудника определяется ее продолжительностью и результативностью.

*Содержание практической работы:*

**Представьте, что Вы отбираете кандидатов в работники частного предприятия.**

**1. Подготовьте анкету с алгоритмами ответов для потенциальных кандидатов.**

**2. Подготовьте структуру собеседования с потенциальными кандидатами.**

**3. Разработайте систему критериев оценки и поведения кандидатов на работу.**

**4.** На базе представленной выше теории составьте резюме для себя как кандидата на должность, по которой Вы составляли должностную инструкцию. *Компанию интересует, чем Вы можете быть полезны ей, а не то, чего Вы хотите для себя.* Это ключевой момент — нужно строить свою тактику таким образом, чтобы работодатель знал, что он приобретает, беря Вас на работу, а не чего Вы ожидаете от него.

### **Структура резюме**

#### **Цель.**

Работодатели сортируют все присланные им резюме по цели обращения кандидатов. Указание конкретной должности, на которую претендует кандидат, значительно экономит время и силы работодателя.

#### **Личные данные.**

Здесь необходимо самым полным и тщательным образом представить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с кандидатом в случае, если данной кандидатурой заинтересуются и захотят пригласить на собеседование. Необходимые пункты:

- ФИО полностью;
- дата, место рождения;
- семейное положение;
- местожительство (полный адрес);
- телефон;
- другие способы связи.

ФИО лучше написать крупными буквами для более быстрого поиска.

Законодательством многих стран разрешено не указывать при подаче документов на вакантное место такие сведения, которые могут повлечь за собой дискриминацию (возраст, пол, вероисповедание, социальное происхождение, национальность, семейное положение, наличие детей).

Предоставляя адрес, желательно указать, является ли он временным или постоянным. Если адрес временный, то до какого срока Вас можно застать по нему.

Указывая телефон(ы), необходимо сделать соответствующие пометки, например, «рабочий», «домашний», «сотовый» и т. д., укажите также время, когда можно звонить. Необходимо указать все возможные средства связи для более быстрого контакта с кандидатом.

#### **Фото.**

Многие фирмы в последнее время требуют предоставления фотографий. Однако по изображению трудно судить о способностях кандидата.

### **Образование.**

В этом разделе необходимо указать не только год поступления, год окончания, название вуза, факультета и специальности, но и такие достижения, как диплом с отличием или средний балл в зачетной книжке.

Факультативные тренинги и семинары лучше указать, только если их темы отвечают цели резюме. Не нужно, как правило, сообщать о средней школе.

### **Опыт работы.**

Необходимо указать должность, наименование и местонахождение организации, даты начала и завершения работы, а также краткое описание Ваших должностных обязанностей и достижений.

Можно включить данные о временной работе, производственной практике, если они соответствуют резюме. Если таких мест работы было много, нужно разделить эту часть на два подпункта — «Профессиональный опыт» и «Опыт другой работы».

### **Награды.**

Необходимо указать не более двух действительно весомых наград, прямо связанных с профессиональной деятельностью.

### **Хобби и интересы.**

Не следует указывать слишком экзотические или многочисленные увлечения. Обычно хорошее впечатление производят командные виды спорта и интеллектуальные занятия (литература, искусство).

### **Рекомендации.**

Если у кандидата есть договоренность с людьми, которые могут предоставить ему рекомендательные письма, то в заключение можно указать этих людей, как правило, двоих, с указанием того, как с ними можно связаться.

### **Сопроводительное письмо к резюме.**

Сопроводительное письмо — средство, с помощью которого кандидат представляется работодателю, показывая при этом, почему он наилучшим образом подходит на вакансию, в то время как резюме — перечень достижений и должностей.

#### **Советы**

- Резюме должно уместиться на одной странице формата А-4.
- Писать резюме надо так, чтобы оно легко читалось. Резюме просматривают быстро (около 30 сек.).
- Перед отправкой следует показать свое резюме кому-нибудь для рецензии.

### **Темы рефератов:**

1. Деловая оценка и аттестация персонала.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
3. Здоровье руководителя – формула успеха.

## Тема 8. Производственная предпринимательская деятельность (практическое занятие – 4 часа)

*Цель занятия: сформировать знания об организации и путях рационального использования ресурсов субъектов предпринимательства в сфере агробизнеса.*

### Вопросы к теме:

1. Производственный потенциал и эффективность его использования.
2. Организация производства на предприятии.
3. Трудовые ресурсы и производительность труда.
4. Себестоимость продукции.
5. Цены и тарифы на предпринимательский продукт.
6. Валовая и товарная продукция, ее состав и оценка. Уровень товарности.
7. Качество и конкурентоспособность продукции.

Процесс производства товаров и услуг представляет собой технологию комбинирования и использования ресурсов предприятия. Выделяют четыре вида производственных ресурсов: материальные, трудовые, финансовые и природные. Предприниматель должен искать наиболее эффективные пути использования ресурсов предприятия.

Основные задачи предпринимательской деятельности – удовлетворение рыночных потребностей в его продукции, работах, услугах. Производство является ядром предприятия, построенным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств труда, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению продукции.

Цели производства включают:

- 1) минимизация издержек производства;
- 2) повышение производительности труда;
- 3) повышение объема выпуска;
- 4) повышение уровня качества;
- 5) улучшение условий труда и охраны окружающей среды.

**Производственная программа** содержит данные о том, какие виды продукции и в каком ассортименте и качестве должны быть произведены в течение определенного времени, чтобы извлечь максимальную выгоду. Объемы производственной деятельности подразделений предприятия планируются в натуральных, трудовых и стоимостных выражениях.

Процесс производства можно представить в виде модели, отображающей этапы, направленные на изготовление товара заданного качества, количества и в установленные сроки. На уровне предприятия обобщенная модель состоит из следующих этапов:

- Подготовка производства – планирование, обеспечение земельными, трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами, наличие которых соответствует условиям и задачам производства и обеспечивает выполнение производственной программы.

- Собственно-производство – технология и техника, соответствующая принятой технологии, организация технологических процессов, управление производственными затратами.

- Распределение произведенной продукции – на внутрихозяйственные цели и реализацию по каналам сбыта, выручка, покрытие производственных затрат и обязательных платежей, прибыль и формирование фондов предприятия.

**Производственная структура** предприятия – это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними. Производственная структура зависит:

- от вида выпускаемой продукции и ее номенклатуры;
- типа производства и форм его специализации;
- особенностей технологических процессов.

В составе (структуре) предприятия выделяются:

- основные цеха (основное производство);
- вспомогательные цеха (вспомогательное производство);
- обслуживающие цеха;
- хозяйства производственного назначения.

**Цех** – это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Цеха (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования).

Цеха (подразделения) обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательное производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т. д.

**Производство** – это относительно обособленный технологический процесс, результатом которого является выполнение определенного комплекса производственных операций и работ, связанных с получением готовой продукции или полуфабрикатов.

Производственная операция – обособленная часть трудового процесса, выполняемая одним или группой исполнителей на одном рабочем месте. Производственные операции подразделяются на: технологические, транспортные, обслуживающие, контрольно-учетные, хранение готовой продукции.

Количество производимой продукции называют **валовой продукцией**. Объем валовой продукции измеряется в натуральных и стоимостных показателях. Валовая продукция делится на товарную и нетоварную. **Реализованная продукция** – это продукция, оплаченная покупателем.

Производство всегда связано с издержками, а реализация готового продукта всегда приносит денежную выручку, доход.

**Качество** – показатель оценки продукции, совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают им способность удовлетворить потреб-

ность покупателя. Качество продукции важно и для потребителя, и для производителя. Когда продукт уже произведен, вследствие недостаточного уровня качества, затраченные средства невозможно вернуть.

Применяется три метода оценки качества продукции: органолептический, лабораторный, экономико-статистический.

**Сертификация** – процедура, посредством которой третья уполномоченная сторона дает письменную гарантию, что продукция соответствует заданным требованиям научно-технической документации.

**Конкурентоспособность товара** – характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения определенных потребностей покупателей.

**Сбыт** – деятельность, обеспечивающая продажу готовой к реализации продукции и передачу права собственности от товаропроизводителя к покупателю.

*Цель практической работы: уяснить сущность производственной мощности, изучить показатели экономической эффективности ее использования в предпринимательской деятельности. Применить на практике методику расчета показателей обеспеченности и эффективности использования ресурсов.*

**Задача 1.** Рассчитать показатели эффективности использования основных средств предприятия и оборотных, коэффициенты обновления и выбытия основных средств. Расчетные данные свести в таблицу 8.1.

**Таблица 8.1 – Показатели эффективности использования основных и оборотных средств**

Показатели	Значение показателя			
	Период			Темп роста 20 / 20
	20	20	20	
Стоимость основных средств на начало года, тыс. руб.				
Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.				
Поступление основных средств, тыс. руб.				
Выбытие основных средств, тыс. руб.				
Коэффициент обновления основных средств				
Коэффициент выбытия основных средств				
Фондоотдача, руб.				
Фондоемкость, руб.				
Материалоотдача, руб.				
Материалоемкость, руб.				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Продолжительность одного оборота, дней				
Норма прибыли, %				

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Расчет показателей определяется при помощи следующих формул:

$$N_{\Pi} = \frac{\Pi}{OC + O_{\phi}C} \times 100; \quad \Phi_0 = \frac{CBП}{OC}; \quad \Phi_e = \frac{OC}{CBП}; \quad M_{отд.} = CBП/M_з$$

$$M_e = M_з / CBП; \quad K_0 = P_{\Pi} / CO; \quad T = Д / K_0; \quad K_{об} = OC_{в} / OC_{к}; \quad K_{выб} = OC_{л} / OC_{н.}, \quad (3-11)$$

где  $\Phi_0$  – фондоотдача, руб.;

$\Phi_e$  – фондоемкость, руб.;

$N_{\Pi}$  – норма прибыли, %;

CBП – стоимость валовой продукции, тыс. руб.;

$\Pi$  – прибыль, тыс. руб.;

$M_з$  – материальные затраты;

$P_{\Pi}$  – объем реализованной продукции (выручка от реализации);

CO – средний остаток оборотных средств;

$O_{\phi}C$  – среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.;

OC – среднегодовая стоимость основных производственных средств, млн руб.;

$OC_{к}, OC_{н}$  – стоимость основных производственных средств на конец, начало года;

$OC_{в}$  – введенные в данном периоде основные средства;

$OC_{л}$  – выбывшие в данном периоде основные средства.

**Задача 2.** Определить сумму годовых амортизационных отчислений линейным, нелинейным и производственными способами, выбрать наиболее целесообразный для предприятия (по максимуму амортизационных отчислений), если стоимость оборудования составляет 80 тыс. руб., а срок полезного использования – 5 лет. Прогнозируемый в течение срока эксплуатации станка объем продукции составляет 40 тыс. ед.

**Таблица 8.2 – Способы начисления амортизации**

Год полезного использования	Амортизируемая стоимость	Годовая норма амортизации, %			Годовая норма амортизационных отчислений, у. е.		
		линейный способ	нелинейный способ		линейный способ	нелинейный способ	
			метод суммы чисел лет	метод уменьшаемого остатка		метод суммы чисел лет	метод уменьшаемого остатка
1							
2							
3							
4							
5							
Итого							

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Производство всегда связано с издержками, а реализация готового продукта всегда приносит денежную выручку, доход. **Себестоимость** – это обособленная часть стоимости, включающая стоимость потребленных материальных ресурсов, затраты на оплату труда, плату за землю. Себестоимость отражает, во что предпринимателю обходится производство продукции.

### **Себестоимость валовой продукции**

$$СВП = ПЗ = МЗ + А + ОТ, \quad (12)$$

где ПЗ – производственные затраты;

МЗ – материальные затраты;

А – амортизация;

ОТ – оплата труда.

Себестоимость продукции является одним из важных факторов и показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

**Себестоимость единицы продукции (С)** исчисляют путем деления затрат на производство соответствующего вида валовой продукции (ПЗ) на ее объем в натуральном выражении (ВП)

$$C = ПЗ / ВП \quad (13)$$

Исчисление себестоимости для предпринимателя необходимо для:

- выявления резервов удешевления продукции;
- разработки научно обоснованных цен;
- учета и контроля всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- определения эффективности производства: прибыли и рентабельности.

**Цель практической работы:** изучить структуру и освоить методику расчета себестоимости производимой сельскохозяйственной продукции, а также разработать пути ее снижения.

**Задание 3.** Рассчитать структуру себестоимости и определить полную себестоимость единицы продукции молочного стада (молока и приплода).

Себестоимость единицы продукции молочного стада можно рассчитать при помощи следующих формул:

$$C_M = \frac{(\sum ПЗ - C_n) \times 0,9}{M} \quad C_T = \frac{(\sum ПЗ - C_n) \times 0,1}{T_p}, \quad (14-15)$$

где  $C_M$  – себестоимость 1 ц молока, руб.;

$C_T$  – себестоимость теленка при рождении, руб.;

$\sum ПЗ$  – сумма производственных затрат на дойное стадо, тыс. руб.;

$C_n$  – стоимость навоза, тыс. руб.;

$M$  – количество надоенного молока, ц;

$T_p$  – количество родившихся здоровых телят, голов.

**Таблица 8.3 – Себестоимость молока и приплода, структура себестоимости**

Элементы затрат	Всего затрат	
	тыс. руб.	в % к итогу
Оплата труда с начислениями		
Корма		
Затраты на содержание основных средств		
Горюче-смазочные материалы		
Электроэнергия		
Работы и услуги		
Прочие прямые затраты		
Затраты на организацию и управление производством		
Всего затрат		
Из них отнесено:		
на молоко		
на приплод		
на побочную продукцию		
Выход продукции:		
молоко, т		
приплод, гол.		
навоза, т		
Себестоимость 1 т навоза		
Себестоимость 1 т молока		
Себестоимость 1 головы приплода		

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_

---

*Цена* – денежное выражение стоимости товара, т.е. общественно необходимых затрат на производство товара.

$$\text{Цена} = \text{С} + \text{Пр} + \text{А} + \text{НДС}, \quad (16)$$

где С – себестоимость;

Пр – прибыль, получаемая производителями;

А – акцизы;

НДС – налог на добавленную стоимость.

От уровня цены зависит:

- ✓ величина прибыли организации;
- ✓ конкурентоспособность организации и ее продукции;
- ✓ финансовая устойчивость организации.

Полная себестоимость	Прибыль производителя	Надбавка	
		оптовая	торговая
Отпускная цена производителя			
Отпускная цена предприятия - оптовика			
Розничная цена			

**Рисунок 5 – Структура цен без НДС по стадиям товародвижения**

**Механизм ценообразования** — это способ формирования новых цен и изменения действующих с учетом влияния ценообразующих факторов (спрос, предложение, фискальная политика, инфляция, конкуренты и др.).

Различают несколько подходов к формированию цен: *затратный* (производственный), *рыночный*, *сравнительной эффективности в потреблении*, *балловых оценок*, *агрегатный* и др.

**Затратный механизм ценообразования** строится с учетом того обстоятельства, что производитель и продавец товара должны не только возмещать издержки, но и получать определенную прибыль. Соответственно, формула цены согласно этому методу будет иметь следующий вид:

$$Ц = С + Пр + Н_{в}, \quad (17)$$

где

С – средние издержки производства и реализации единицы товара, руб.;

Пр – прибыль, получаемая производителями (продавцами) за единицу товара, руб.;

Н<sub>в</sub> – уплачиваемые из выручки налоги и отчисления (входящие в цену товара или услуг).

Прибыль определяется исходя из себестоимости и нормативного уровня рентабельности:

$$Пр = НР \times С / 100, \quad (18)$$

где

НР – нормативная рентабельность продукции (услуги), %.

В цену товара включаются также так называемые косвенные налоги и платежи: акцизы (для подакцизных товаров); налоги, уплачиваемые из выручки; налог на добавленную стоимость.

*Налог на добавленную стоимость.* В Беларуси принят за основу так называемый зачетный метод исчисления. После формирования отпускной цены налог на добавленную стоимость (НДС) исчисляется по формуле:

$$НДС = (С + Пр + А + РЦФ) \times НДС_{ставка} / 100, \quad (19)$$

где

НДС<sub>ставка</sub> – ставка налога на добавленную стоимость, %.

Ставка налога на добавленную стоимость в размере 10% применяется при реализации сельскохозяйственными организациями произведенной ими продукции растениеводства (кроме цветов и дикорастущих растений), животноводства (кроме пушного звероводства), рыбоводства и пчеловодства. Во всех пла-

тежных и расчетных документах сумма НДС должна выделяться отдельной строкой.

**Цель практической работы:** освоить методику расчета отпускных цен на продукцию (услуги).

**Задание 4.** Определить отпускные цены на продукцию сельского хозяйства. Расчеты выполняются по следующим формулам:

*Прибыль = себестоимость 1 т x нормативную рентабельность:100;*

*Отпускная цена без учета НДС за 1 т = себестоимость 1 т + прибыль.*

*Отпускная цена с учетом НДС за 1 т = отпускная цена без учета НДС за 1 т + НДС.*

**Таблица 8.4 – Отпускная цена на сельскохозяйственную продукцию**

Показатели	Полученные значения
<b>Зерно</b>	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
<b>Картофель</b>	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
<b>Молоко (высший сорт)</b>	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	
<b>КРС весом 400 кг и выше (живой вес)</b>	
Себестоимость 1 т, руб.	
Прибыль, руб.	
Отпускная цена без учета НДС за 1 т, руб.	
НДС, руб.	
Отпускная цена с учетом НДС за 1 т, руб.	

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Задание 5.** Определить товарность отдельных видов продукции. Уровень товарности определяется по формуле:

$$Y_T = \frac{T_n}{B_n} \times 100, \quad (20)$$

где  $Y_T$  – уровень товарности, %;

$T_n$  – товарная продукция, т;

$B_n$  – валовая продукция, т.

**Таблица 8.5 – Уровень товарности отдельных видов сельскохозяйственной продукции**

Виды продукции	Количество, т		Уровень товарности, %
	валовая	товарная	

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Темы рефератов:**

1. Инновационная деятельность предприятия.
2. Научно-технический прогресс и организационно-технический уровень производства.

**Тема 9. Коммерческая предпринимательская деятельность**  
 (практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия:* выявить основные направления коммерческой деятельности, изучить сущность коммерческой деятельности, изучить методику ведения деловых переговоров с партнерами.

**Вопросы к теме:**

1. Сущность коммерческой деятельности предприятия.
2. Сделка. Виды коммерческих сделок.
3. Этапы заключения коммерческих сделок.
4. Виды коммерческих договоров и их содержание.
5. Формы и методы коммерческих расчетов.
6. Товарно-сопроводительные документы.

### Темы рефератов:

1. Коммерческая информация.
2. Коммерческая деятельность по оптовым закупкам и оптовой продаже товаров.

Содержание основ коммерческой деятельности включает такие направления:

1. Самостоятельная отрасль народного хозяйства.
2. Торговые процессы, направленные на осуществление актов купли-продажи.
3. Вид торгового предпринимательства.

Основная цель коммерческой деятельности базируется на осуществлении актов купли-продажи, в основе которых лежат формулы:

$$Д-Т \text{ или } Д-Т-Д \quad (21)$$

Помимо этого, коммерческая деятельность сопровождается осуществлением сопутствующих операций:

- изучение спроса населения и рынка сбыта товаров;
- поиск поставщиков и покупателей;
- налаживание с ними рациональных связей;
- транспортировка товаров.

Следовательно, коммерческая деятельность – это умение:

- вести активный поиск товаров с учетом спроса;
- находить необходимые товары по более низким ценам;
- быстро продавать товары, используя современные методы продаж;
- оправданно рисковать.

Коммерческие сделки – процессы, связанные с куплей-продажей товаров в обмен на денежные средства либо на другой товар. Основным документом коммерческой сделки является договор.

*Хозяйственный договор* – соглашение, заключаемое между предприятиями и организациями с целью обеспечения их хозяйственной деятельности и выполнения взаимных обязательств. Договор регулирует отношения между партнерами в осуществлении хозяйственной деятельности и рассматривается как согласие сторон, направленное на установление, изменение или прекращение обязательств. В практической деятельности коммерческих организаций используются различные виды хозяйственных договоров: купли-продажи, комиссии, консигнации, поставки товаров для государственных нужд, поставки.

Коммерческие сделки подразделяются на: основные (прямые, бартерные, комиссионные), вспомогательные, посреднические.

Этапы осуществления коммерческой сделки:

- возникновение идеи;
- планирование операции;
- изучение конъюнктуры рынка;
- поиск и выбор контрагента;
- проведение переговоров;
- составление и подписание договора;

- реализация условий договора.

Виды посредников: дилер, дистрибьютер, агент, брокер.

Тендер – предложение при проведении торгов на поставку товара, оказание услуг.

Денежные расчеты предпринимателей всех форм собственности осуществляются в виде безналичных и наличных платежей.

*Содержание практической работы: получить практические навыки оформления товарно-сопроводительных документов (выдает преподаватель).*

## **Тема 10. Маркетинг в предпринимательской деятельности** (практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия: рассмотреть сущность, значение и цели маркетинга, основные категории, принципы и функции, сформировать общее представление о маркетинговой среде и ее структуре.*

### **Вопросы к теме:**

1. Цели, задачи и функции маркетинга в бизнесе.
2. Определение маркетинговых возможностей предприятия.
3. Формирование и реализация комплекса маркетинга.

### **Темы рефератов:**

1. Штриховое кодирование товара, QR-кодирование.
2. Бренд и брендинг.
3. Ассортимент товаров предприятий АПК Республики Беларусь.

**Маркетинг** – это система организации всей деятельности предприятия по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Перед современным маркетингом стоят следующие задачи:

1. Тщательно и всесторонне изучать рынок, спрос, вкусы и пожелания потребителей.
2. Приспосабливать производство к этим требованиям, выпускать товары, отвечающие спросу.
3. Воздействовать на рынок и общественный спрос в интересах фирмы.

Маркетинговую деятельность в сельскохозяйственных и агропромышленных формированиях осуществляют отдельные службы или работники. Так, в агропромышленных комбинатах и объединениях служба маркетинга состоит из 4-7 человек. В фермерских, крестьянских хозяйствах и других формированиях малого бизнеса маркетинговые функции выполняют руководители.

Анализ рыночных и маркетинговых возможностей предполагает: анализ рынка, изучение потребителя и его спроса, конкурентов и их деятельности, товаров и услуг; системы маркетинга, изучение внешней среды, эффективности

(возможности) внешнеэкономических связей. Анализируя рынок, определяют: его размеры, основные тенденции и сезонные факторы; потенциальные возможности продажи вводимых на рынок или имеющихся на нем товаров; существующую сегментацию рынка; тенденцию изменения потребительских свойств и других характеристик товаров; состав потребителей; покупательные мотивы и установки, которые необходимо использовать при планировании ассортимента, организации сбыта и рекламы; объемы продажи продукции, их долю в общей емкости рынка; уровень и качество рекламы; методы конкуренции и коммерции; конкурентоспособность предприятия и его позиции на рынке. Затем выявляют возможности и пути поиска новых сегментов рынка, повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров, увеличения устойчивости на рынке предприятия. Изучение потребителя и спроса - важные условия для проектирования системы маркетинга. На поведение и покупки потребителя оказывают влияние его личностные, культурные и психологические характеристики, а также социальные и экономические факторы. Из личностных факторов следует выделить возраст, пол, роль, статус, национальность, традиции, этапы жизненного цикла семьи, род занятий, образ жизни. От этих факторов зависят покупки, их объем, ассортимент, частота. Культура оказывает большое влияние на покупательский спрос, так как именно она формирует у человека базовый набор ценностей. Если не учитывать эти факторы, определенный товар может оказаться для потребителей ненужным. Кроме того, на покупательский спрос первостепенное влияние оказывает экономическое положение покупателя. Оно определяется уровнем его дохода, размерами сбережений и т. д. В зависимости от этих факторов, а также вида и качества товара спрос может быть полноценным, чрезмерным, нерегулярным, нерациональным, падающим, скрытым. В процессе управления маркетингом необходимо учитывать все факторы и на их основе строить маркетинговую стратегию, тактику и программу. При анализе деятельности конкурентов вначале изучают товары, их качество, полезность, характеристики, жизненный цикл, уровень новизны, конкурентоспособность, преимущества или недостатки в сравнении с товарами данного предприятия, далее – товародвижение и стимулирование продаж, рекламу, пропаганду, организацию службы маркетинга, вскрывают положительные и отрицательные аспекты деятельности. Полученные данные используются в управлении службой маркетинга.

В процессе управления маркетингом работники на каждой стадии принимают многочисленные управленческие, маркетинговые, предпринимательские решения. Они могут быть стратегическими, тактическими и оперативными; общими, частными и локальными; ситуационными и инициативными; коллективными и единоличными; определенными и рискованными. Эффективность этих решений повышается, если осуществлять достаточное информационное обеспечение.



**Рисунок 6 – Разработка маркетинговой политики предпринимательской единицы**

**Задание 1.** Сельскохозяйственный производственный кооператив «Правда» расположен в деревне N. Общие земельные угодья составляют 1918 га. Численность персонала – 49 человек, из них 1 руководитель и 4 специалиста. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая представлена 4 подразделениями.

Основным видом деятельности СПК «Правда» является разведение КРС, а именно КРС молочного направления, которое и приносит основную долю выручки. Также СПК «Правда» производит и продукцию растениеводства, но в большинстве своем для собственно потребления, в качестве корма для скота.

Средняя выручка за три последних года составила 9446 тыс. руб. Наибольшую долю в сумме выручки занимает продукция животноводства, а именно производство молока – 79,8%. Второе место занимает мясо КРС – 2027 тыс. руб. (в среднем за период – 11%).

Прибыль в отчетном году составила 8424 тыс. руб. Рост прибыли по сравнению с предыдущим годом в два раза обусловлен тем, что себестоимость продаж снизилась на 30%, в то время как выручка – только на 16,65%.

По результатам анализа деятельности организации были выявлены слабые и сильные стороны, угрозы и возможности. Они представлены в виде таблицы.

На основе имеющихся данных составьте матрицу SWOT-анализа для СПК «Правда» с выделением первоочередных мероприятий, которые должно провести руководство коммерческой организации для совершенствования своей деятельности.

	Постоянный потребитель	Отсутствие планирования и стратегии развития
	Качественная продукция	Плохое состояние фермы
	Наличие кормов собственного производства	Ручная переноска доильного аппарата
	Истекает срок кредиторской задолженности	Нехватка более квалифицированного персонала
		Один потребитель – государство
Внешние факторы		
О - возможности:	Сильные стороны	Слабые стороны
Развитие растениеводства		
Расширение круга потребителей, выход на новые рынки		
Обновление оборудования		
Набор молодых специалистов		
Т - угрозы:	Возможности	Угрозы
Нехватка скотомест		
Зависимость уровня продаж от сезонности		
Влияние климатических факторов		

## Тема 11. Хозяйственный риск в предпринимательской деятельности (практическое занятие – 2 часа)

*Цель занятия:* изучить сущность, причины возникновения и выявления риска, принятие решений и их оценка в условиях риска.

### Вопросы к теме:

1. Сущность и классификация предпринимательских рисков.
2. Методы оценки предпринимательских рисков.
3. Методы управления предпринимательскими рисками.
4. Страхование предпринимательской деятельности.

Существует два метода определения вероятности нежелательного исхода принимаемого решения (величины риска): объективный и субъективный.

**Объективный метод** основан на вычислении частоты, с которой тот или иной результат был уже получен. В этом случае расчет вероятности (степени риска) проводят на основании фактических данных, для чего используют формулу:

$$K_p = \frac{M_-}{M_+}, \quad (22)$$

где  $K_p$  – коэффициент (величина, индекс) риска;  $M_-$  – ожидаемые величины показателей отрицательной неопределенности, т.е. предполагаемый убыток;  $M_+$  – ожидаемые величины показателей положительной неопределенности, т.е. предполагаемый доход (прибыль).

Риск уменьшается при уменьшении коэффициента (индекса) риска. А это может быть, если в знаменателе будет иметь место рост показателей положительной неопределенности, а в числителе — уменьшение показателей отрицательной неопределенности.

Если  $K_p = 0,2$ , отмечается пессимистически осторожная, мало рискованная предпринимательская деятельность;

от 0,2 до 0,5 — средняя степень риска; от 0,5 до 0,8 — рискованная предпринимательская деятельность; от 0,8 до 1,0 — высокая степень риска и более 1,0 — азартное предпринимательство.

Для расчета вероятности нежелательного исхода некоторые авторы рекомендуют применять формулу

$$P = \frac{n}{N}, \quad (23)$$

где  $P$  — вероятность нежелательного исхода;  $n$  — число событий с неблагоприятным для предпринимателя исходом;  $N$  — общее число аналогичных событий как с успешным, так и с неуспешным исходом.

Вероятность нежелательного исхода, исчисленная по этой формуле, и шкала допустимых уровней риска, которая может быть использована предпринимателем при принятии решения, приведены в таблице 11.1.

**Таблица 11.1 – Допустимые уровни риска**

№ п/п	Вероятность нежелательного исхода (величина, индекс риска), $P$	Уровень риска	Принимаемое решение
1	0 - 0,1	Минимальный риск	Обычные предпринимательские решения
2	0,1 - 0,3	Малый риск	
3	0,3 - 0,4	Средний риск	
4	0,4 - 0,6	Высокий риск	Принимается в особых случаях, если при неудаче они не приведут предпринимателя к банкротству
5	0,6 - 0,8	Максимальный риск	
6	0,8 - 1,0	Критический риск	

*Примечание.* Предлагаемые уровни риска носят условный характер, и окончательное решение о допустимой вероятности нежелательного исхода остается за предпринимателем, принимающим решение.

**Субъективный метод** предусматривает определение вероятности нежелательного исхода с учетом суждения, личного опыта, интуиции предпринимателя или эксперта.

**Содержание практической работы:** определение вероятности нежелательного исхода в агробизнесе и разработка организационных мер по уменьшению последствий риска.

**Задание 1.** Определить вероятность нежелательного исхода принимаемого предпринимателем решения.

**Условие задания.** 1. Определить вероятность получения прибыли фермером от продажи сельскохозяйственной продукции, если из 120 случаев продаж в 90 случаях он получал прибыль, устраивающую его.

2. Фактические данные за последнее десятилетие показывают, что по возделыванию и реализации раннего картофеля наиболее выгодными с точки зрения урожайности и полученной прибыли были 2 года, со средними показателями — 4 года, низкими — 3 года и очень низкими — 1 год.

Определить степень риска хозяйствующего субъекта, запланировавшего расширить посадки раннего картофеля в следующем году.

**Задание 2.** Осуществить организационные мероприятия по профилактике и управлению рисками.

Предотвращение или снижение риска выражается в организационных мероприятиях, осуществляемых предпринимателем. Для решения задания следует заполнить графу «Меры по снижению» в таблице 11.2, добавить по своему усмотрению отдельные позиции по трем графам.

**Таблица 11.2 – Организационные мероприятия предпринимателя для профилактики рисков.**

Риски	Причины	Меры по снижению
1	2	3
1. Внешние		
1.1. Политические	Нестабильность хозяйственного, налогового, земельного и иного законодательства	
1.2. Юридические	Нечеткое оформление и несогласованность документов (устава, учредительного договора, хозяйственных договоров, контрактов и др.)	
1.3. Экономические риски		
1.3.1. Аграрного рынка	Неблагоприятное изменение рыночной конъюнктуры	
1.3.2. Поставщиков	Недостаточная информация о поставщиках, мало результативных деловых встреч и контактов с поставщиками	
1.3.3. Покупателей	Недостаточная информация о покупателях, их платежеспособности, вкусах и предпочтениях	
1.3.4. Административный	Поручения местных органов власти по финансированию различного рода не запланированных ранее мероприятий	
1.3.5. Технологический	Появление более совершенной техники и технологии, моральное старение оргтехники и средств передачи информации, техники и технологии производства сельскохозяйственной продукции, оказания услуг населению	
2. Внутренние		
2.1. Маркетинг	Неправильный выбор с точки зрения достижения оставленных целей маркетинговой стратегии и тактики, отставание от конкурентов	

1	2	3
2.2. Финансовый	Получение убытков из-за форсмажорных обстоятельств (пожаров, паводков, стихийных бедствий), недостаточной и неточной информации и др.	
2.3. Социально-психологический	Получение убытков из-за недостаточного профессионализма работников, личностных качеств каждого из них, напряженности взаимоотношений (микроклимата) в трудовом коллективе, текучести кадров.	

## Тема 12. Экономическая эффективность в предпринимательской деятельности

**Цель занятия:** изучить сущность и показатели экономической эффективности производства продукции.

Основным финансовым результатом деятельности организаций может быть либо прибыль, либо убыток. **Прибыль** – это денежное выражение основной части накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Прибыль является показателем, наиболее полно отражающим эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. За счет прибыли осуществляются финансирование мероприятий по научно-техническому и социально-экономическому развитию предприятий, увеличение фонда оплаты труда их работников. Для товаропроизводителя прибыль – это основной источник финансирования расширенного воспроизводства, для государства – источник наполнения бюджета. Прибыль рассчитывается по формуле:

$$\Pi = B - C, \quad (24)$$

где  $B$  – денежная выручка, полученная от реализации продукции,  $C$  – себестоимость этой продукции.

Основными функциями, которые выполняет прибыль предприятия, являются:

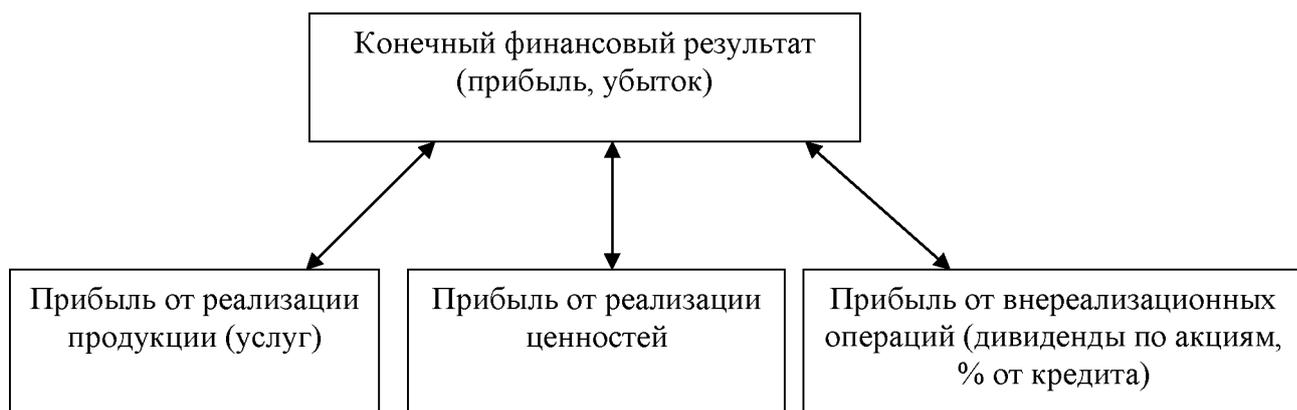
**Оценочная.** Она дает возможность дать оценку эффективности работы предприятия.

**Распределительная.** Ее сущность заключается в том, что прибыль предприятия является инструментом распределения доходов.

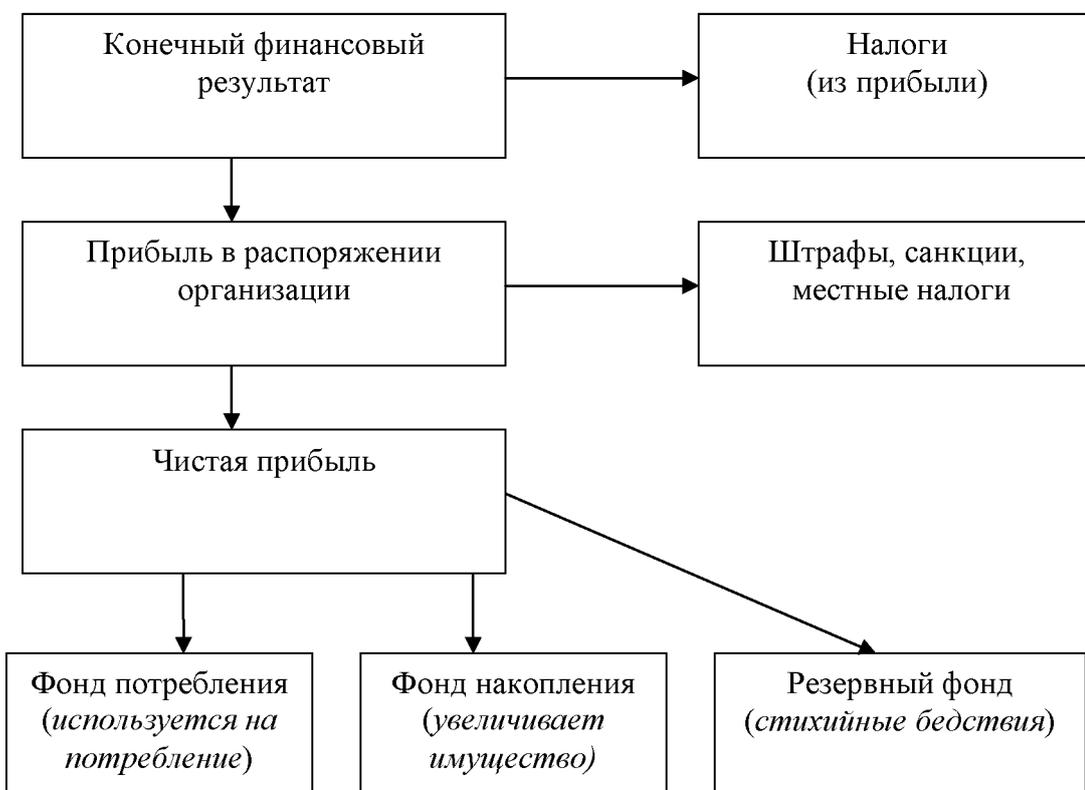
**Стимулирующая.** Ее сущность заключается в том, что прибыль используется как в интересах предприятия, так и в интересах его работников.

Конечный финансовый результат формируется за счет нескольких источников (рисунок 7).

Конечный финансовый результат (балансовая прибыль) распределяется в несколько этапов (рисунок 8).



**Рисунок 7 – Схема формирования конечного финансового результата**



**Рисунок 8 – Схема распределения конечного финансового результата**

**Рентабельность** – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.).

**Рентабельность продукции** (коэффициент окупаемости затрат)  $R_{пр}$  исчисляется путем отношения прибыли от реализации ( $\Pi_{пр}$ ) к полной себестоимости продукции ( $C_{п}$ ):

$$R_{пр} = (\Pi_{пр} / C_{п}) \times 100 \quad (25)$$

Показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться по отдельным видам продукции и в целом по предприятию.

**Прибыльность продаж** ( $R_b$ ) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг ( $\Pi_{пр}$ ) на сумму полученной выручки ( $B_{рп}$ ) от реализации продукции (услуг). Характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Этот показатель рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.

$$R_b = \Pi_{пр} / B_{рп} \quad (26)$$

Эффективность использования производственных фондов.

$$H_n = \Pi / (ОПФ + ОС) \times 100, \quad (27)$$

где  $H_n$  – норма прибыли, %;

$\Pi$  – прибыль;

ОПФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

ОС – стоимость оборотных средств.

### Порядок выполнения задания:

1. Выбрать исходные данные из годового отчета предприятия (форма 7 АПК). Рассчитать рентабельность производства продукции.
2. По результатам расчетов заполнить таблицу 12.1 .
3. Сделать выводы.

**Таблица 12.1 – Рентабельность производства продукции**

Показатели	Годы		20...в % к 20...
	20...	20...	
<b>Исходные данные</b>			
Выручено от реализации продукции предприятия, тыс. руб.			
в том числе:			
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.			
в том числе:			
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.			
Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. руб.			
<b>Результативные показатели</b>			
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.			
в том числе:			
Рентабельность (убыточность) производства, %			

Продолжение таблицы 12.1

в том числе:			
Рентабельность ОПФ, %			
Норма прибыли, %			

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бусел, И. П. Основы предпринимательской деятельности : пособие : в 2 ч. / И. П. Бусел ; Учебно-методический центр Минсельхозпрода. – Минск : УМЦ Минсельхозпрода, 2008. – Ч. 1. – 266 с.
2. Бусел, И. П. Агробизнес : практикум / И. П. Бусел, П. И. Малихтарович. – Минск : «Беларусь», 2011. – 272 с.
3. Основы предпринимательской деятельности : учебное пособие / В. Л. Ключня [и др.]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2019. – 267 с.
4. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник / Л. К. Климович. – 3-е изд., испр. – Минск : РИПО, 2018. – 316 с.
5. Основы агробизнеса : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специализации «Экономика и управление на предприятии АПК» / П. В. Лещиловский [и др.] ; ред. П. В. Лещиловский. – Минск : БГЭУ, 2005. – 366 с.
6. Контровская, И. А. Предпринимательство : учебно-методическое пособие / И. А. Контровская. – Минск : БГАТУ, 2018. – 239 с.

## **УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА» ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»**

Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины является старейшим учебным заведением в Республике Беларусь, ведущим подготовку врачей ветеринарной медицины, ветеринарно-санитарных врачей, провизоров ветеринарной медицины и зооинженеров.

Вуз представляет собой академический городок, расположенный в центре города на 17 гектарах земли, включающий в себя единый архитектурный комплекс учебных корпусов, клиник, научных лабораторий, библиотеки, студенческих общежитий, спортивного комплекса, Дома культуры, столовой и кафе, профилактория для оздоровления студентов. В составе академии 4 факультета: ветеринарной медицины, биотехнологический; повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса; международных связей, профориентации и довузовской подготовки. В ее структуру также входят Аграрный колледж УО ВГАВМ (п. Лужесно, Витебский район), филиалы в г. Речице Гомельской области и в г. Пинске Брестской области, первый в системе аграрного образования НИИ прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии (НИИ ПВМ и Б).

В настоящее время в академии обучается более 4 тысяч студентов, как из Республики Беларусь, так и из стран ближнего и дальнего зарубежья. Учебный процесс обеспечивают 324 преподавателя. Среди них 180 кандидатов, 30 докторов наук и 21 профессор.

Помимо того, академия ведет подготовку научно-педагогических кадров высшей квалификации (кандидатов и докторов наук), переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров и специалистов агропромышленного комплекса, преподавателей средних специальных сельскохозяйственных учебных заведений.

Научные изыскания и разработки выполняются учеными академии на базе Научно-исследовательского института прикладной ветеринарной медицины и биотехнологии. В его состав входит 2 отдела: научно-исследовательских экспертиз (с лабораторией биотехнологии и лабораторией контроля качества кормов); научно-консультативный.

Располагая современной исследовательской базой, научно-исследовательский институт выполняет широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований, осуществляет анализ всех видов биологического материала и ветеринарных препаратов, кормов и кормовых добавок, что позволяет с помощью самых современных методов выполнять государственные тематики и заказы, а также на более высоком качественном уровне оказывать услуги предприятиям агропромышленного комплекса. Активное выполнение научных исследований позволило получить сертификат об аккредитации академии Национальной академией наук Беларуси и Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь в качестве научной организации. Для проведения данных исследований отдел научно-исследовательских экспертиз аккредитован в Национальной системе аккредитации в соответствии с требованиями стандарта СТБ ИСО/МЭК 17025.

Обладая большим интеллектуальным потенциалом, уникальной учебной и лабораторной базой, вуз готовит специалистов в соответствии с европейскими стандартами, является ведущим высшим учебным заведением в отрасли и имеет сертифицированную систему менеджмента качества, соответствующую требованиям ISO 9001 в национальной системе (СТБ ISO 9001 – 2015).

**[www.vsavm.by](http://www.vsavm.by)**

210026, Республика Беларусь, г. Витебск, ул. 1-я Доватора, 7/11, факс (0212) 48-17-65, тел. 33-16-29 (факультет международных связей, профориентации и довузовской подготовки); 33-16-17 (НИИ ПВМ и Б); E-mail: [pk\\_vgavm@vsavm.by](mailto:pk_vgavm@vsavm.by)

## **КАФЕДРА АГРОБИЗНЕСА**

В настоящее время кафедра агробизнеса является структурным подразделением УО ВГАВМ. Создана она была в 1953 году. Сейчас, по состоянию на 01.01.2022 г. на кафедре работает 7 преподавателей. Из них: 1 профессор доктор экономических наук, 6 кандидатов наук.

На кафедре изучаются экономико-управленческие дисциплины, обеспечивающие экономическую подготовку студентов по специальностям: «Ветеринарная медицина», «Ветеринарная фармация», «Ветеринарная санитария и экспертиза» и «Зоотехния».

Кафедра имеет хорошую учебную базу. В учебном процессе и при выполнении научно-исследовательской работы используется 20 современных компьютеров с соответствующим программным обеспечением. Оборудованы 3 учебные аудитории, кабинет экономической информации и оперативного управления и библиотека.

Сотрудники кафедры принимают активное участие в работе факультета повышения квалификации и переподготовки кадров. Оказывают непосредственную помощь хозяйствам Витебской области в разрешении экономических проблем через систему консультаций, выполнении хоздоговорных научно-практических работ, чтении лекций.

В рамках реализации Государственных программ кафедра предлагает:

1. Разработку мероприятий по повышению экономической эффективности работы предприятий.
2. Разработку перспективных бизнес-планов развития сельскохозяйственных предприятий.

Разработка всего комплекса мероприятий выполняется на высоком профессиональном и научно-методическом уровне специалистами, имеющими как теоретический, так и практический стаж работы в сельском хозяйстве.

**Телефон кафедры – 8 0212 48-17-55**  
**Заведующий кафедрой – кандидат сельскохозяйственных наук,**  
**доцент Левкин Евгений Анатольевич**

Учебное издание

**Левкин Евгений Анатольевич,  
Ханчина Алла Радионовна,  
Кузнецова Тамара Станиславовна и др.**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск   Е. А. Левкин  
Технический редактор   О. В. Луговая  
Компьютерный набор   Е. В. Зубарева  
Компьютерная верстка   Т. А. Никитенко  
Корректор   Е. В. Морозова

Подписано в печать 10.10.2022. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,5. Уч.-изд. л. 3,21. Тираж 60 экз. Заказ 2308.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Витебская ордена «Знак Почета»  
государственная академия ветеринарной медицины».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/ 362 от 13.06.2014.  
ЛП №: 02330/470 от 01.10.2014 г.  
Ул. 1-я Доватора, 7/11, 210026, г. Витебск.  
Тел.: (0212) 48-17-82.  
E-mail: rio@vsavm.by  
<http://www.vsavm.by>