УЧРЕЖДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КОЛЛЕДЖ «ТИСБИ»

Согласовано:	Утверждаю:
Зам. директора по УР_____	Директор_____
В.К.Сафина	Т.Т.Федорова
«29»_____08_____2023 г.	«29»_____08_____2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

учебной дисциплины

ОП.05 Основы предпринимательской деятельности

Программа подготовки специалистов среднего звена

по специальности

38.02.06 Финансы

Казань 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка…… 4

2. Паспорт оценочных средств…… 4

3. Задания для оценки освоения дисциплины …….7

4. Критерии оценки ответа в устной или письменной форме… 28

1. Пояснительная записка

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины «Основы предпринимательской деятельности».

ФОС включают контрольно-оценочные материалы для проведения текущего и итогового контроля.

ФОС разработаны на основании:

Программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.06 Финансы учебной дисциплины «Основы предпринимательской деятельности».

2. Паспорт оценочных средств

В результате аттестации по учебной дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» осуществляется комплексная проверка умений и знаний, а так же формирования общих и профессиональных компетенций.

Таблица 1

Комплексная проверка умений и знаний, общих и профессиональных компетенций

Результаты обучения: умения, знания и общие компетенции	Показатели оценки результата	Форма контроля и оценивания
У1. Находить и использовать необходимую экономическую информацию	Стремиться разобраться и быстро освоить необходимые знания и умения. Проявляет сообразительность, аналитические способности, системное мышление, эрудицию. Проявляет организаторские способности. Способен оценивать качество выполненной работы Использует на практике нормативные правовые документы, необходимые для профессиональной деятельности. Планирует,	• Тестирование на знание терминологии по теме; • Наблюдение за выполнением практического задания. (деятельностью студента) • Оценка выполнения практического задания(работы) • Оценка подготовки и выступления с докладом, сообщением, презентацией • Оценка решения ситуационной задачи
У2. Рассчитывать по принятой методологии основные технико-экономические показатели деятельности организации.		
З1. Общие положения экономической теории		
З2. Организацию производственного и технологического процессов.		
З3. Материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы отрасли и организации, показатели их		

эффективного использования. З4. Методику разработки бизнес-плана.	организует и контролирует свою деятельность Проявляет способность адаптироваться к новым ситуациям. Стремиться самостоятельно искать, извлекать, систематизировать, анализировать и отбирать необходимую для решения учебных задач информацию, организовывать, преобразовывать, сохранять и передавать ее Владеет современными средствами получения и передачи информации (факс, сканер, компьютер, принтер, модем, копир и т.д.) и информационными и телекоммуникацион-ными технологиями (аудио-, видеозапись, электронная почта, СМИ, Интернет). Проявляет желание работать с книгами, учебниками, справочниками, энциклопедиями, каталогами, словарями, CD-Rom, Интернет	

Профессиональные компетенции:

-ПК 11.1. Осуществлять сбор, обработку и анализ информации для проектирования баз данных.

Таблица 2- Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Элемент учебной дисциплины	Код контролируемой компетенции (или групп компетенций)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Сущность предпринимательской деятельности. Нормативное регулирование предпринимательской деятельности.	ОК 1-6, ОК 9-11, ПК 1.5, 3.1 ,3.3, 3.4, 3.5, 4.3,4.4	Устный опрос , тест, обсуждение отдельных проблемных вопросов рефератов
Тема 2. Оценка внешней среды предпринимательской деятельности	ОК 1-6, ОК 9-11, ПК 1.5, 3.1 ,3.3, 3.4, 3.5, 4.3,4.4	Оценка внешней среды и выбор стратегии предпринимательской деятельности на примере конкретной организации . Решение Кейса
Тема 3. Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности	ОК 1-6, ОК 9-11, ПК 1.5, 3.1 ,3.3, 3.4, 3.5, 4.3,4.4	Оценка прямых и косвенных затрат. Составление сметы затрат. Определение цены продукции. Расчет прибыли, рентабельности отдельных видов продукции на примере конкретной организации
Тема 4. Хозяйственные договора в предпринимательской деятельности. Методика ведения переговоров	ОК 1-6, ОК 9-11, ПК 1.5, 3.1 ,3.3, 3.4, 3.5, 4.3,4.4	Решение кейсов

Тема 5. Личность и качества предпринимателя	ОК 1-6, ОК 9-11, ПК 1.5, 3.1 ,3.3, 3.4, 3.5, 4.3,4.4	Дискуссионное обсуждение тематических вопросов

3. Задания для оценки освоения дисциплины

Тема 1 . Сущность предпринимательской деятельности. Нормативное регулирование предпринимательской деятельности.

Вопросы для устного опроса по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности»

1. Дать понятие сущности предпринимательской деятельности
2. Какова цель предпринимательской деятельности
3. Охарактеризовать основные признаки и черты предпринимательской деятельности
4. Назовите условия эффективного функционирования предпринимательской деятельности в России
5. Приведите пример мирового опыта предпринимательской деятельности
6. Назовите нормативные акты регулирующие предпринимательскую деятельность в России

Время выполнения: 30 минут

Темы рефератов:

1. Система поддержки малого предпринимательства в России

2. Субъекты малого предпринимательства в РФ

3. Роль малого предпринимательства в развитии экономики России и Татарстана

4. Охарактеризуйте, как в России развивают молодежное предпринимательство

Время изложения содержания рефератов и их обсуждения 40 минут

Тесты:

1. Каковы признаки предпринимательской деятельности

а) рентабельность
б) самостоятельность
в) все ответы верны

2. Основным источником формирования имущества организации является:

а) уставный капитал
б) доходы будущих периодов
в) резервный капитал

3. Штатное расписание – это
а) предмет труда, который непосредственно участвует в процессе производства
б) документ, подтверждающий списание средств
в) документ, который ежегодно утверждается руководителем предприятия

4. Предприниматель – это?
а) лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность
б) физическое или юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность
в) юридическое лицо

5. На какие категории подразделяются работники?
а) сезонные
б) постоянные
в) временные
г) все ответы верны

6. Раскройте участников налоговых отношений

а) налогоплательщики
б) налоговые агенты
в) все ответы верны

7. Деятельность юридического лица регламентируется:

а) Трудовым кодексом РФ
б) Гражданским кодексом РФ
в) Административно-процессуальным кодексом РФ

8. Субъектами предпринимательской деятельности являются:

а) граждане
б) юридические и физические лица
в) народ

9. Какие нормативно-правовые акты, регламентируют предпринимательскую деятельность?
а) Гражданский кодекс РФ
б) Налоговый кодекс РФ
в) все ответы верны

10. Какие виды налогов вы знаете?

а) государственные, территориальные и муниципальные
б) федеральные, региональные и местные
в) все ответы верны

<u>Время выполнения</u>: 10 минут

Проверяемые ответы на тест:

вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответы	б	а	в	б	г	в	б	б	в	б

Критерии оценок теста №1:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
95 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 94	4	хорошо
60 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 60	2	неудовлетворительно

Тема 2. Оценка внешней среды предпринимательской деятельности

Бизнес-кейс: НК «Роснефть»: стратегический выбор развития нефтяной компании до 2030 г

Задание к бизнес-кейсу

Ознакомьтесь с историей и перспективами развития нефтяной компании Роснефть. Используя теоретический материал, ответьте на следующие вопросы:

1. Какие стратегические решения Вы порекомендуете для дальнейшего развития бизнеса компании Роснефть?

2. Какие шаги необходимо сделать для совместного взаимодействия между «бизнесом» и «государством» для успешной реализации проектов по добыче углеводородного сырья на морском арктическом шельфе?

1. Перспективы освоения арктического шельфа

История компании Роснефть началась с шельфовых проектов на острове Сахалин. Затем было присоединение активов нефтяной компании ЮКОС, связанное с разгромом империи М.Б.Ходорковского и необходимостью передать полученные активы компании, основным акционером которой являлось бы государство. Наконец, в конце 2000-х компания Роснефть успешно реализовала разработку Ванкорского месторождения создав абсолютно новую добывающую и перерабатывающую инфраструктуру на самом севере России. Кроме того, совместно с компанией Транснефть, Роснефть участвовала в строительстве ряда новых трубопроводных магистралей, которые облегчают доставку углеводородного сырья клиентам-потребителям сырой нефти.

Схема трубопроводных магистралей на территории РФ и сопредельных государств

Однако, на сегодняшний день перед топ-менеджерами одной из крупнейших российских нефтяных компаний стоит вопрос: что делать дальше? Взгляды большинства специалистов нефтегазовой отрасли невольно обращены в сторону Арктики. В средствах массовой информации, в коридорах власти и в среде управленцев российского ТЭК активно обсуждается почти шекспировский вопрос: быть или не быть освоению российского арктического шельфа?

Существуют различные мнения на этот счет. Большинство экспертов топливно-энергетического рынка считают, что стоимость добычи углеводородного сырья на арктическом шельфе России слишком высока. Для сравнения, по данным компании «Роснефть» себестоимость добычи одной тонны нефти составляет:

✓ на Ближнем Востоке – 5-10 долларов США;

✓ на разрабатываемых сегодня месторождениях Российской Федерации – 30–60 долларов США;

✓ на арктическом шельфе – 200–300 долларов США.

Кроме высокой себестоимости добычи, также очень высоки первоначальные расходы на освоение шельфа и на строительство ледостойких

нефтедобывающих сооружений. Дело в том, что на арктическом шельфе невозможно использовать существующие технологии строительства морских платформ, которые уже многократно опробованы на шельфовых месторождениях во всем мире. На арктическом шельфе необходимо устанавливать специальные ледостойкие платформы, способные выдерживать колоссальное боковое давление ледяных массивов и противостоять айсбергам, имеющим массу в сотни тысяч тонн. Многие знают, что в Норвегии уже много лет активно эксплуатируют ледостойкие нефтяные платформы. Однако необходимо учитывать, что норвежский шельф омывается теплым атлантическим течением Гольфстрим, в Норвежском и Северном море отсутствую айсберги, и толщина ледяного покрова на море редко превышает 80 сантиметров.

Ледостойкие платформы, способные выдерживать такие ледовые нагрузки, которые имеют место в российских арктических морях, должны конструктивно представлять из себя каменно-бетонные конусообразные сооружения, которые устанавливаются прямо на грунте, на морском дне. Чем больше глубина, тем дороже такое сооружение. Для примера, на сегодняшний день в мире есть опыт строительства лишь одной такой платформы. Стационарная ледостойкая нефтедобывающая платформа Hibernia (Хиберния) была построена в северной Атлантике у берегов Канады около острова Ньюфаундленд и сдана в эксплуатацию в 1997 г. На тот момент ее стоимость составила 7,3 млрд. долларов США (в ценах 1997 года). Очевидно, что на сегодняшний день подобная платформа будет стоить значительно дороже.

Поэтому приходится констатировать, что, при сегодняшнем уровне развития добычных и строительных технологий, освоение арктического шельфа российских морей зачастую экономически не рентабельно. В двух российских нефтедобывающих компаниях, НК «Роснефть» и НК «Газпромнефть», в 2010 г. группами профессиональных экспертов были проведены исследования и подготовлены программы освоения континентального шельфа России до 2030 г. Основной целью этих исследований была попытка найти ответ на вопрос: стоит ли в полной мере осваивать российский континентальный шельф, или достаточно ограничиться имеющимися несколькими проектами в Черном и Каспийском море, а также дальневосточными проектами «Сахалин-1», «Сахалин-2» и «Сахалин-3»? Однако эксперты нефтегазовой индустрии в итоги затруднились дать четкие рекомендации руководству компаний и российскому правительству на этот счет.

Вместе тем, несмотря на отсутствие положительной рентабельности шельфовых проектом, приходится признать тот факт, что у России в долгосрочной перспективе нет другого выбора, кроме как реализовывать эти проекты. Эра добычи нефти с месторождений расположенных на суше постепенно подходит к концу. Однако нефть и газ по-прежнему будут оставаться основным источником энергии и топлива на планете как минимум еще 50-100 лет. Но ее запасы на суше постепенно иссякают. И не только на суше! Эксперты утверждают, что, например, запасов нефти на шельфе Норвегии хватит еще не более чем на 10–15 лет. Затем эта страна должна будет переориентироваться в своей международной специализации и найти себе другой источник дохода. Ситуация в России не столь катастрофична. Российский шельф богат углеводородными ресурсами. Однако российская нефть на суше, как и в ситуации с Норвегией, по оценкам ученых также закончится через 10–15 лет.

Всем очевидно, как много сделано за последние десятилетия для технологической модернизации росиийской экономики. Стоит отметить такие положительные шаги, как организация госкорпорации «Роснано», учреждение инновационного центра «Сколково», и многие другие начинания, нацеленные на модернизацию российской экономики. Безусловно, такие инициативы будут способствовать развитию российской экономики и повышению, так называемого, качества жизни российского населения. Однако, вряд ли такие инновации в ближайшей перспективе смогут стать конкурентным преимуществом России на международной арене всемирной экономики и глобальной конкуренции. Плохо это или хорошо, но так уж сложилось, что с середины 20-го века основной специализацией России на рынке глобальной конкуренции является поставка энергоресурсов. Россия прочно удерживает эти позиции уже больше полу века. Конечно, российские запасы углеводородного сырья несравнимы по размерам с запасами, имеющимися на ближнем востоке. Однако, Россия является стабильным поставщиком. Политическая стабильность – вот основное конкурентное преимущество России по сравнению со странами Ближнего Востока. Уже на протяжении шести десятилетий Россию обходят стороной крупные военные конфликты, в то время как различные войны и революции сотрясают страны Малой Азии, Ближнего Востока и Северной Африки практически каждое десятилетие. И в этом контексте, именно поставка энергоресурсов на мировой рынок поможет России в ближайшие десятилетия сохранить имеющийся темп роста уровня жизни населения, не даст России скатиться на уровень ниже имеющейся планки среднестатистических доходов ее жителей.

<u>Время выполнения</u> 1 час 20 минут

<u>Критерии оценки ответа в устной или письменной форме:</u>

«5» - полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме, в соответствии с требованиями учебной программы; правильное определение специальных понятий; владение терминологией; полное понимание материала; умение обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; последовательное и полное с точки зрения технологии выполнения работ изложение материала.

«4» - изложение полученных знаний в устной или письменной форме, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «5»; наличие несущественных терминологических ошибок, не меняющих суть раскрываемого вопроса, самостоятельное их исправление; выполнение заданий с небольшой помощью преподавателя.

«3» - изложение полученных знаний неполное; неточности в определении понятий или формулировке технологии или структуры; недостаточно глубокое и доказательное обоснование своих суждений и приведение своих примеров; непоследовательное изложение материала.

Тема 3. Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности

Практическое задание

Исходные данные.

Таблица 1. Затраты на изготовление продукции в I квартале

Показатели	Изделие А	Изделие Б
Выпуск, шт.	1000 +N	2000 - N
Нормы расхода:		
металла, т/шт.	0,0N	0,0N+0,10
топлива, т/шт.	0,01	0,008
электроэнергии, кВт/шт.	800	500
Сдельные расценки, руб./шт.	80	100
Рентабельность (к себестоимости), %	30	25

N – порядковый номер в журнале группы.

Таблица 2. Потребление и продажа материальных ресурсов

Показатели	Количество	Цена приобретения, руб\т	Цена продажи, руб\т

Металл, т	550	1440	
Металл (продажа), т	200		1620
Топливо, т	50	1200	
Электроэнергия, млн.кВт.ч	2+0,0N	0,180 руб за кВт.ч	

Таблица 3. Состояние основных фондов

Показатели	Стоимость, млн. руб.	Норма амортизации, %
Здания и сооружения	2	2
Машины и оборудование	3	12

Вся сумма амортизационных отчислений и 40% чистой прибыли направлены на развитие производства.

В результате внедрения мероприятий научно-технического прогресса со второго полугодия нормы расхода металла снизились на 8% при повышении цен на металл на 5%; квартальный объем производства и соответственно производительность труда повысилась в 1,2 раза, без увеличения численности работников, заработная производственных рабочих выросла на 6%, условно-постоянные расходы — на 3%.

Таблица 4. Финансовые показатели работы предприятия

Показатели	Абсолютные величины	%

Ставка НДС Прочие расходы, включаемые в себестоимость Численность работников Среднемесячная заработная плата одного работника Отчисления от заработной платы во внебюджетные фонды Доход от сдачи помещений в аренду (ежемесячно) Дивиденды по ценным бумагам и банковский депозит (ежеквартально) Первоочередные налоги за квартал Ставка налога на прибыль Ставка налога на доход по ценным бумагам и банковским депозитам Экономические санкции за квартал	91,4 тыс. руб. 100 чел. 1200 руб. 30 тыс. руб. 80 тыс. руб. 90 тыс. руб. 40 тыс. руб.	18 26 24 15

Методические рекомендации по выполнению практического задания.

1. **Составление сметы затрат на производство и реализацию продукции (табл. 5)**

Стоимость материальных затрат определяется на основе цен приобретения материальных ресурсов без учета НДС и количества израсходованных материальных ресурсов.

Фонд заработной платы исчисляется на основе среднемесячной заработной платы, численности работников и количества месяцев в расчетном периоде. Амортизационные отчисления определяют исходя из стоимости основных фондов (по видам), норм амортизации и количества месяцев в расчетном периоде.

2. **Составление калькуляции (табл. 6)**

Стоимость материальных затрат на технологические нужды определяется на основе норм расхода материалов, топлива, энергии и цен на них без учета НДС.

Заработная плата производственных рабочих (сдельщиков) определяется на основе сдельных расценок.

Величина накладных (условно-постоянных) расходов рассчитывается как разность между общей суммой затрат по смете и величиной условно-переменных расходов Накладные расходы по изделиям рекомендуется распределять в соответствии с трудоемкостью изготовления изделий по

коэффициенту заработной платы. Последний представляет отношение заработной платы производственных рабочих на весь выпуск изделия к общей сумме заработной платы производственных рабочих на выпуск всех изделий.

Таблица 5. Смета затрат за I квартал (руб)

Экономические элементы затрат	Цена приобретения, руб.	Цена без НДС, руб.	Израсходовано	Итого
Итого затрат				

Таблица 6. Калькуляция себестоимости изделий А и Б

Калькуляционные статьи расходов	Изделие А				Изделие Б				
	Норма расхода	Цена без НДС	Затраты на единицу продукции	Затраты на весь выпуск	Норма расхода	Цена без НДС	Затраты на единицу продукции	Затраты на весь выпуск	Сумма А и Б
Металл на технологические нужды									
Топливо									
Электроэнергия									
Заработная плата производственных рабочих (сдельщиков)									
Отчисления от зарплаты произв. Рабочих									
Итого переменные расходы									
Накладные (условно-постоянные) расходы									
Полная себестоимость									

3. **Ценообразование.**

Оптовая цена предприятия:

Изделие А:

Изделие Б:

Отпускные цены:

Изделие А:

Изделие Б:

Выручка от реализации (в оптовых ценах):

4. **Формирование прибыли**

Балансовая прибыль:

Прибыль от реализации товара:

Прибыль от прочей реализации:

Прибыль от внереализационной деятельности:

5. **Распределение прибыли**

Налогооблагаемая прибыль:

Налог на доход по ценным бумагам, где 15 – ставка налога на доход по ценным бумагам, %

Налог на прибыль по основной деятельности и от аренды, где 24 – ставка налога на прибыль, %:

Прибыль остающаяся в распоряжении предприятия:

Чистая прибыль

6. **Капиталовложения в развитие производства:**
7. **Снижение себестоимости:**

Изделие А:

Экономия по металлу:

Экономия по заработной плате (с отчислениями от заработной платы) производственных рабочих:

Экономия по условно-постоянным расходам:

Итого

Изделие Б:

Экономия по металлу:

Экономия по заработной плате (с отчислениями от заработной платы) производственных рабочих:

Экономия по условно-постоянным расходам:

Итого

8. **Экономия**

А) за второе полугодие:

Б) годовая:

9. **Период окупаемости инвестиций**
10. **Годовой экономический эффект**

Задача 1

Условие. Внешнеторговая фирма из Амстердама получила от торгового дома импортера, расположенного в Казани, заказ на поставку 100 электроприборов. На основе предложения цен на условиях поставки СИФ импортер рассчитывает на торговую надбавку в 12%. Длительность транспортировки предполагается в среднем 32 дня. Внешнеторговая фирма Амстердама занимается поиском предложений от различных производителей и выбирает в качестве более выгодных следующие условия:
- цена 100 единиц приборов со склада в Кёльне с упаковкой и транспортировкой 400,0 тыс. Евро
- скидка за количество со стороны производителя 5% и в случае оплаты в течение 10 дней дополнительная скидка 2% скидка.
Внешнеторговая фирма работает с торговой надбавкой 16%.
Стоимость банковских услуг 1,5% .
С транспортировкой товара в Казань связаны следующие расходы:
- экспедиторские расходы от Кёльна до Казани составляют 18 660,0 Евро
- погрузочно-разгрузочные расходы 2 150,0 Евро
- оформление таможенной документации 870,0 Евро
- величина страховой премии 3 100,0 Евро.
Задание. Составьте экспортную калькуляцию и рассчитайте цену импорта в Казань. На какую величину может сократиться рассчитанная цена при осуществлении прямого экспорта?

показатели	Сумма с учетом экспортера	Сумма прямого экспорта
Отпускная цена со склада в Кёльне		

Скидка «рабатт» за количество (5%)		
Целевая цена экспортера		
Скидка «сконто» (2%)		
Наличная сумма экспортера со склада в Кёльне		
Торговая наценка экспортера (16%)		
Продажная цена со склада в Кёльне		
Транспортные расходы Кёльн - Казань		
Транспортные накладные расходы		
Расходы по оформлению таможенной документации		
Страховая премия		
Наличная цена экспортера СИФ Казань		
Финансовые расходы		
Цена закупки импортером в Казани		
Торговая наценка импортера (12%)		
Наличная цена импортера в Казани за 100 приборов		

Решение задачи:

показатели	сумма	сумма
Отпускная цена со склада в Кельне	400 000	400000
- Скидка «рабатт» за количество (5%)	20 000	20 000
= Целевая цена экспортера	380 000	380 000
- Скидка «сконто» (2%)	7 600	7 600
= Наличная сумма экспортера со склада в Кельне	372 400	372 400
+ Торговая наценка экспортера (16%)	59 584	-
= Продажная цена со склада в Кельне	431 984	372 400
+ Транспортные расходы Кельн - Казань	18 600	18 600
+ Транспортные накладные расходы	2 150	2 150
+ Расходы по оформлению таможенной документации	870	870
+ Страховая премия	3 100	3 100
= Наличная цена экспортера СИФ Казань	456 704	397 120
+ Финансовые расходы	6 850	5 957
= Цена закупки импортером в Казани	463 554	403 077
+ Торговая наценка импортера (12%)	55 626	48 369
= Наличная цена импортера в Казани за 100 приборов	519 396	451 446

Время выполнения: 2 час 40 минут

Тема 4. Хозяйственные договора в предпринимательской деятельности.

Методика ведения переговоров

Кейс № 1. «Уважение к партнеру – залог успешной сделки»

Кейс из личной практики Льва Лестера:

Российская компания «АвтоДизель» проводила тендер на закупку термических печей, аналогичных тем, которые производила американская компания HOTCROFT. Я выступал в роли представителя американской компании и вылетел в Ярославль для переговоров.

На встрече присутствовали ведущие специалисты завода, профессионалы с многолетним стажем работы. Они более двадцати лет эксплуатировали наше оборудование. Так как в тендере по правилам должны участвовать три компании, американскую сторону пригласили третьей – в дополнение к польской и немецкой фирмам. Вопрос уже был практически решен: победителем должна стать австрийская компания AICHELIN. Уже стояли их подписи в документах, поставщик был выбран.

На встрече мы говорили о нашем оборудовании, об изменениях в технологическом процессе, которые были внедрены за последние годы. Незаметно прошел первый день переговоров.

Вечером я пригласил коллег в престижный ресторан. Мы беседовали в неформальной обстановке, играли в бильярд, разговаривали на разные темы – это было веселое застолье в русских традициях, продолжавшееся до глубокой ночи. Мне очень хотелось заинтересовать их в нашем проекте: я обещал пригласить их в США, чтобы показать современное термическое оборудование, которое применяют аналогичные американские заводы. Я знал, что мнение этих специалистов учитывается в принятии решений, но окончательный «вердикт» выносили другие люди.

На следующий день переговоры шли легко и непринужденно, а к вечеру заключение было согласовано и подписано. Победителем тендера стала американская компания HOTCROFT(!). Только после этого представители российской компании показали мне предыдущее заключение о несостоявшейся победе австрийской компании.

Я спросил:

– Почему Вы изменили свое решение?

Российские специалисты ответили:

– Вы проявили к нам больше уважения.

Анализ от Льва Лестера:

Так сложилось, что специалистов компании никто ранее не рассматривал как участников переговоров. Как статистов – да. И австрийское, и американское оборудование было очень

высокого качества, причем по сопоставимой стоимости; американское – чуть лучше. Но компания из США отнеслась к российским представителям с бóльшим уважением, и это оказалось решающим фактором, повлиявшим на изменение результатов переговоров в нашу сторону. Решение технических специалистов было неожиданным для руководства «АвтоДизель», но они приняли это решение с пониманием.

В чем была ошибка австрийской фирмы? На протяжении долгих месяцев она проводила технические переговоры с российской компанией, но не довела дело до конца. Австрийцы не обзавелись серьезной поддержкой ни со стороны российского руководства, ни со стороны технических специалистов компании. Они были уверены в своем преимуществе перед Польшей, но не учли, что в последнюю минуту мог появиться серьезный конкурент в лице американской компании.

Как результат – положительная сделка, которая состоялась благодаря умению американцев вести переговоры.

Кейс № 2 «Разговор о счастье» (от Людмилы Мельник)

Надежда занимается продажей специальных добавок к культурам и предпочитает сама проводить переговоры с руководством агропредприятий. Она считает, что ее продукция – лучшая, а хороший метод провести удачную сделку с клиентом – подарить ему счастье. Сегодня она поставила перед собой задачу заключить договор о сотрудничестве с Александром, главным агрономом крупного сельхозпредприятия.

В кабинет Надежда (Н) в буквальном смысле «врывается», всем своим видом демонстрируя энтузиазм и энергию. Первым делом она подходит к Александру (А) и крепко пожимает ему руку своими двумя, акцентируя задержку рукопожатия.

Н: Очень рада нашей встрече, приятно видеть вас! Уверена, мы будем очень хорошими партнерами по бизнесу!

А: Но мы с вами не договаривались о совместной работе...

Н: Работать будем непременно, а если узнаете о продукции, которую я предлагаю, вы меня просто не отпустите!

А: Нашему предприятию не требуется дополнительная продукция, нас все устраивает...

Н: Очень хорошо! Но каждый хочет быть еще счастливее, чем сейчас, не правда ли? Вы хотите?

Александр кивает, хочет что-то ответить, но не успевает.

Н: Я не буду углубляться в химические особенности нашей продукции. Знаю одно: наши партнеры – абсолютно счастливые люди.

А: Почему? Из-за добавок?

Н: Наша компания продает не добавки, а счастье! Вот представьте: вы выходите на поле и видите, как колосится зрелая пшеница. Это радость?

А: Да.

Н: И вы чувствуете счастье, когда видите богатый урожай кукурузы, несмотря на то, что дождей уже не было очень долго, правда?

А: Да, вы правы.

Н: Это все вы получите, если будете сотрудничать с нами! Постоянно испытывать счастье.

А: Очень нестандартное сравнение. Хорошо, расскажите мне о вашей продукции.

Сделка проходит успешно, договор заключен.

Анализ от Людмилы Мельник:

С первых минут Надежда берет управление разговором в свои руки. В начале встречи она задерживает рукопожатие дольше обычного, приветствуя агронома не одной рукой (как обычно), а двумя – смело и напористо. Она говорит о сотрудничестве уверенно, как об уже сложившейся ситуации, и переводит переговоры в другую плоскость: ее продукция приносит компании счастье. Кто же выгонит человека, который это делает?
В диалоге Надежда использует метод Сократа: она задает только вопросы, на которые невозможно ответить «нет». Каждое согласие оппонента увеличивают шансы на победу. Поведав о своем продукте, она не спрашивает у агронома, нужны ли им добавки. Она без паузы переходит к обсуждению взаимовыгодного сотрудничества. Надежда использует мощную информационную атаку, но при этом ведет себя уважительно и приятно. Она с самого начала перехватывает инициативу в разговоре и занимает сильную переговорную позицию.
Как итог – успешная сделка на крупную сумму.

Кейс № 3 «Слушать и слышать» (от Александра Кондратовича)

Рассмотрим ситуацию из кинофильма «Крестный отец» – переговоры Дона Корлеоне (К) и гробовщика (Г). Дочь последнего страдает от рук преступников и находится в тяжелом состоянии. Гробовщик просит Крестного отца о помощи, так как суд приговорил преступников к слишком мягкому наказанию – условному заключению. Теперь он просит Корлеоне наказать преступников и взывает к справедливости.

Но не все так просто. Крестный отец не хочет помогать гробовщику, подчеркивая, что хоть жена и является крестной матерью его дочери, ранее тот не поддерживал дружеские отношения с Корлеоне.

К: Давай начистоту. Ты никогда не хотел моей дружбы. Ты боялся оказаться у меня в долгу.

Г: Но я не хотел неприятностей...

К: Я понимаю. Америка для тебя стала раем. Пока полиция и закон защищали тебя, такой друг как я был тебе не нужен. Теперь ты пришел ко мне за справедливостью, но просишь об этом без почтения. Ты не предлагаешь свою дружбу и даже не называешь меня «Крестным отцом». Ты просто просишь меня убить кого-то за деньги.

Г: Но я прошу справедливости...

К: Это не справедливость. Твоя дочь жива.

Г: Пусть преступники страдают так же, как и она. Сколько вам заплатить?

Пауза.

К: Что я тебе сделал, чтобы заслужить такое неуважение? Приди ты ко мне по дружбе, и подонки, которые обидели твою дочь, уже поплатились бы за все. Если бы у тебя появились враги, они бы стали и моими врагами, и тогда бы они боялись тебя.

Пауза.

Г: Вы будете моим другом, Крестный отец? – (Наклоняется и целует руку Корлеоне).

К: Хорошо. Когда-нибудь, а может и никогда, я попрошу тебя об услуге. Но до тех пор прими справедливость как подарок.

Г: Спасибо, Крестный отец.

Корлеоне поручает своему человеку разобраться с ситуацией, «не переборщив». «Мы ведь не убийцы, что бы ни говорил этот гробовщик...»

Анализ от Александра Кондратовича:

В этой сцене Корлеоне действует как профессиональный переговорщик: правильно задает вопросы, акцентирует нужные слова. Крестный отец демонстрирует высококлассные техники ведения переговоров своим молодым сыновьям, которые также находятся в комнате.
«Почему ты меня не уважаешь… почему ты не обратился сразу ко мне...» – эти словосочетания включают маркированные слова, которые он произносит спокойно, медленно и уверенно. Он слушает и понимает гробовщика, хотя мог бы «вышвырнуть» его из своего дома с первых минут диалога. Но он этого не делает. Корлеоне использует много техник успешных переговоров, одна из которых называется «Эхо» – повторение, «отзеркаливание» слов оппонента.
Он акцентирует ключевые тезисы диалога: дружбу, уважение, заставляя гробовщика стать на ступеньку ниже Корлеоне и попросить его о помощи, а не купить эту помощь за деньги. В этой ситуации Крестный отец видит и личные цели: показывает своей «молодой смене», как вести переговоры, решает вопрос гробовщика и получает нового союзника в его лице. Этот сюжет знаменитого фильма – настоящий тренинг по переговорам, насыщенный разными смыслами, техниками, методиками.

Кейс № 4 «Непонимание интересов» (от Артура Мартиросяна)

В крупной нефтяной компании поменялся собственник. С новым владельцем изменилось и отношение к партнерам: если ранее компания закупала компрессоры у Rolls-Royce, то теперь руководство решило, что это «жизнь на широкую ногу» и стало закупать аналогичную продукцию у компании-конкурента Rolls-Royce, причем намного дешевле. Контракт с Rolls-Royce был расторгнут. Прошло некоторое время, и инженеры нефтяной компании определили риск выхода из строя оборудования компании, обусловленный применением дешевых компрессоров. Детали от нового поставщика теперь не устраивали нефтяную компанию ни по каким параметрам.

Компания обратилась к Rolls-Royce с просьбой восстановить партнерство: были предложены выгодные пакеты, но англичане не соглашались на возобновление контракта.

Артур Мартиросян и его коллега полетели в Лондон на переговоры с представителем Rolls-Royce. Выяснилось, что проблема не в деньгах: нефтяная компания поставила под сомнение

репутацию Rolls-Royce, и его представитель отказывался от партнерства на любых условиях. Тогда они задали им такой вопрос:

– Что можно было бы сделать со стороны нефтяной компании, чтобы восстановить репутацию Rolls-Royce? Подойдет ли такой вариант: в известном издании компания публично признает свою ошибку, кроме того, станет призывать читателей к тому, чтобы подобных промахов никто не совершал, ведь Rolls-Royce – это качество и надежность. Устроит вас такой вариант?

– Неплохо.

– Что еще можно сделать?

– Нефтяная компания должна заключить эксклюзивный контракт только с нами, отменив сотрудничество с конкурентами. Это наше второе условие.

Прибыв в компанию, они рассказали об условиях, которые поставил Rolls-Royce. Руководство удивилось:

– Что такое статья в издании? Мы можем написать 10 таких статей. Тем более мы расторгнем контракт с конкурирующей компанией. И это все??

Анализ от Артура Мартиросяна:

Непонимание и незнание интересов противоположной стороны, неправильное видение взглядов оппонента не могут привести к положительному результату сделки. Получается курьезный анекдот. Нам кажется, что интерес партнеров – это деньги. Нам кажется, что мы знаем их интерес. Мы начинаем все делать, чтобы удовлетворить этот интерес, но получается, что просто попадаем мимо. Также нужно учитывать и культурный момент, чувствовать тонкую разницу восприятий. Очень важно понимать, как они мыслят, уметь поставить себя на их место.

Не зная культуру партнера, все предположения и попытки наладить сотрудничество никогда не увенчаются успехом.

Кейс № 5 «Сразу к делу» (От Льва Лестера)

Важность понимания чужой культуры подчеркивает Лев Лестер в книге «Переговоры с дьяволом: русские и американцы».

Банкир из США впервые прилетел в Бразилию, чтобы представить новый пакет финансовых услуг для американских компаний-филиалов в этой стране. Были назначены

важные переговоры с представителем Бразилии. Диалог двух сторон начался со стандартных вопросов: о городе, что понравилось гостю, что удивило. Прошло около пяти минут отвлеченного разговора. Затем американец спросил:

– Знаете ли вы о новых услугах, которые готов предложить наш банк?

– Немного.

– Тогда я начну презентацию.

Американец открыл портфель, достал документы и начал рассказывать представителю Бразилии о новых услугах банка. Через три минуты бразилец спросил:

– Скажите, а вы смотрели игры по футболу, которые проходили недавно?

Начался оживленный диалог о футболе, американец продемонстрировал неплохие знания в этой сфере, а затем сказал:

– Давайте продолжим наш разговор о делах.

После нескольких минут делового разговора представитель Бразилии вновь изменил тему разговора, затронув интересные политические вопросы. Американец опять старался вернуть переговоры в деловое русло: он не понимал, почему бразилец постоянно отвлекается. Банкир просто не знал, что в Бразилии не положено говорить о делах на первой встрече, как в США. Бразильцы не ведут деловых бесед с теми, кого плохо знают.

По окончании встречи бразилец сказал одному из сотрудников американской компании:

– Многие американцы не знают, как вести себя в других странах. Они думают, что можно вести себя так, как это они привыкли делать в США. Они абсолютно некомпетентны.

Анализ от Льва Лестера:

Не все деловые встречи можно начинать с обсуждения деловых вопросов. Во многих странах принято начинать переговоры с «разминки»: вежливых приветствий, шутливых высказываний, обсуждения погоды. Чем меньше знакомы между собой партнеры, тем большей должна быть «разминка» перед обсуждением дел. Тем более нужно учитывать различия культур, их отношение к деловым встречам. Например, в США переходят к делу спустя 5-10 минут общих разговоров, тогда как в Японии, Бразилии и Китае «вступительные» беседы могут длиться несколько часов.

Сразу задавать прямые вопросы не принято, так как они предполагают прямой ответ. Это

может поставить оппонента в неудобное положение или обидеть. Поэтому **важно знать традиции страны и уметь задавать наводящие, косвенные вопросы.**

Время выполнения заданий: 1 час 20 минут

Критерии оценки ответа в устной или письменной форме:

«5» - полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме, в соответствии с требованиями учебной программы; правильное определение специальных понятий; владение терминологией; полное понимание материала; умение обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; последовательное и полное с точки зрения технологии выполнения работ изложение материала.

«4» - изложение полученных знаний в устной или письменной форме, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «5»; наличие несущественных терминологических ошибок, не меняющих суть раскрываемого вопроса, самостоятельное их исправление; выполнение заданий с небольшой помощью преподавателя.

«3» - изложение полученных знаний неполное; неточности в определении понятий или формулировке технологии или структуры; недостаточно глубокое и доказательное обоснование своих суждений и приведение своих примеров; непоследовательное изложение материала.

Тема 5. Личность и качества предпринимателя

Перечень вопросов для обсуждения по теме:

1. Культура предпринимательства и ее основные элементы.
2. Этика бизнеса. Этические критерии цивилизованного бизнеса.
3. Корпоративная культура, как основа формирования благоприятного имиджа компании на рынке.
4. Внешняя и внутренняя среда предпринимательства.
5. Личностные качества предпринимателя.

Время выполнения: 30 минут

Контрольные вопросы по дисциплине:

1. Формы и виды предпринимательской деятельности.
2. Какой документ подтверждает статус индивидуального предпринимателя?
3. Какие документы необходимо предоставить для регистрации предпринимательской деятельности?

4. Какие документы должен оформить работодатель на наёмного работника?
5. Что такое штатное расписание?
6. Какую информацию содержит личное дело сотрудника?
7. Что работодатель должен записать в трудовую книжку работника?
8. Формы оплаты труда.
9. Какие торговые операции можно производить без контрольно-кассовой машины?
10. Какой налог удерживают из зарплаты работников?
11. Какие страховые взносы на работников работодатель обязан платить?
12. Указать ставки налогов при упрощённой системе налогообложения.
13. Дать определение терминам: Финансовый бизнес, Реальная зарплата, Единый налог на вменённый доход, Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП), Банкротство, Предпринимательский риск

Время выполнения: 20 минут

Темы сообщений, рефератов, докладов

1. История развития предпринимательства в России
2. Предприниматель моего города
3. Предпринимательский риск
4. Социальная защита сотрудников предприятия
5. Развитие предпринимательской деятельности в России.
6. Перспективы развития предпринимательства в России и Татарстане.
7. Проблемы начинающего предпринимателя

Время выполнения: 30 минут

Критерии оценки ответа в устной или письменной форме:

«5» - полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме, в соответствии с требованиями учебной программы; правильное определение специальных понятий; владение терминологией; полное понимание материала; умение обосновать свои суждения, привести необходимые примеры; последовательное и полное с точки зрения технологии выполнения работ изложение материала.

«4» - изложение полученных знаний в устной или письменной форме, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «5»; наличие несущественных терминологических ошибок, не меняющих суть раскрываемого вопроса, самостоятельное их исправление; выполнение заданий с небольшой помощью преподавателя.

«3» - изложение полученных знаний неполное; неточности в определении понятий или формулировке технологии или структуры; недостаточно глубокое и доказательное обоснование своих суждений и приведение своих примеров; непоследовательное изложение материала.