

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Костромской государственной университет

А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин

# **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебно-методическое пособие

Текстовое электронное издание на компакт-диске

Кострома  
КГУ  
2023

УДК 338.24 (0.034)  
ББК 65.291.931.я73-5я04  
С89

*Рекомендовано редакционно-издательским советом КГУ  
в качестве учебно-методического пособия*

**Рецензенты:**

*А. А. Максименко*, доктор социологических наук,  
кандидат психологических наук, доцент,  
директор Костромского филиала Общероссийской  
общественно-государственной просветительской  
организации «Российское общество „Знание“»;

*И. Д. Лопатин*, кандидат политических наук, доцент,  
заместитель декана по учебной и воспитательной работе  
факультета агробизнеса Костромской государственной  
сельскохозяйственной академии

**Субачев, А. А.**

С89 **Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. – Кострома : Костромской государственной университет, 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК не ниже класса Pentium IV; 512 Мб RAM; свободное место на HDD 1,5 Гб; Windows XP с пакетом обновления 3 (SP3) и выше; Adobe Acrobat Reader; интегрированная видеокарта с памятью не менее 32 Мб; CD или DVD привод оптических дисков; экран с разрешением не менее 1024×768 пикс.; клавиатура; мышь. – Загл. с тит. экрана. – Текст : электронный.**

ISBN 978-5-8285-1188-4

Учебно-методическое пособие содержит теоретический материал и практические задания по дисциплине «Бизнес-планирование», методические рекомендации для преподавателей. Материалы пособия могут быть использованы и для самостоятельной работы по дисциплине. Пособие нацелено на формирование у студентов способности и готовности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области формирования и анализа бизнес-планов развития социально-экономических систем разных уровней.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» (направление подготовки «Менеджмент»), и может быть использовано на практических занятиях и при самостоятельной работе. Будет полезно преподавателям вузов экономической направленности.

УДК 338.24(0,034)  
ББК 65.291.931.я73-5я04

ISBN 978-5-8285-1188-4

© Субачев А. А., Тимонин А. Ю., 2023  
© Костромской государственной университет, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие . . . . .	5
Введение. . . . .	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ . . . .	8
Тема 1. Предприниматель и предпринимательская деятельность .	8
Тема 2. Целеполагание. . . . .	12
Тема 3. Планирование как элемент этапа процесса управления . . . .	19
Тема 4. Бизнес-план и его основные элементы . . . . .	27
Тема 5. Бизнес-идея и бизнес-модель. . . . .	33
Тема 6. Вводная часть бизнес-плана . . . . .	40
Тема 7. Аналитические разделы бизнес-плана. . . . .	43
Тема 8. Маркетинговый план . . . . .	55
Тема 9. Формирование организационного плана. . . . .	64
Тема 10. Производственный план. . . . .	74
Тема 11. Финансовый план . . . . .	81
Тема 12. Эффективность и риски предпринимательской деятельности . . . . .	88
Тема 13. Регистрация и налогообложение предприятия. . . . .	94
Тема 14. Оформление и презентация бизнес-плана . . . . .	105
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ . . . . .	115
2.1. Общая характеристика процесса обучения по дисциплине «Бизнес-планирование». . . . .	115
2.1.1. Общее описание программы дисциплины. . . . .	115
2.1.2. Рекомендуемые к применению образовательные технологии и методика обучения . . . . .	117
2.1.3. Характеристика подхода к организации образовательного процесса . . . . .	117
2.1.4. Формы контроля . . . . .	118
2.1.5. Планируемые результаты . . . . .	119

2.1.6. Оценка уровня освоения программы дисциплины . . .	121
2.1.7. Условия реализации программы . . . . .	122
2.2. Рекомендации по проведению лекционных занятий . . . .	122
2.2.1. Сущность и виды лекционных занятий . . . . .	122
2.2.2. Цели и план проведения лекционных занятий . . . .	128
2.2.3. Порядок подготовки и проведения лекции . . . . .	131
2.3. Рекомендации по проведению практических занятий . .	136
2.3.1. Сущность и виды практических занятий . . . . .	136
2.3.2. Подготовка преподавателя к проведению практического занятия . . . . .	142
2.3.3. Примерные задания для практических занятий . . .	145
3. КЕЙСЫ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ . . . . .	160
3.1. Теоретические основы применения кейс-метода в обучении . . . . .	160
3.1.1. Сущность кейс-метода . . . . .	160
3.1.2. Технология создания кейса . . . . .	162
3.1.3. Работа обучающихся с кейсом. Виды кейсов . . . . .	169
3.2. Примеры кейсов для разбора на занятиях . . . . .	173
4. ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ (ПРИМЕР). . . . .	188
5. ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ . . . . .	191
5.1. Ответы к тестам по темам теоретического блока . . . . .	191
5.2. Ответы к примеру итогового тестирования . . . . .	191
Список использованных источников . . . . .	192
Приложение 1. Примерный тематический план и содержание программы дисциплины «Бизнес-планирование» . . .	198
Приложение 2. Цели и план проведения практических занятий в рамках дисциплины «Бизнес-планирование». . . . .	202

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебно-методическое пособие содержит теоретический материал, задачи, тесты и задания к практическим занятиям по дисциплине «Бизнес-планирование». Данный материал может быть использован студентами и для самостоятельной работы по дисциплине. Также пособие включает блок рекомендаций для преподавателей по проведению занятий по дисциплине.

В рамках теоретического блока для студентов учебно-методическое пособие включает 14 тем:

1. Предприниматель и предпринимательская деятельность;
2. Целеполагание;
3. Планирование как элемент этапа процесса управления;
4. Бизнес-план и его основные элементы;
5. Бизнес-идея и бизнес-модель;
6. Вводная часть бизнес-плана;
7. Аналитические разделы бизнес-плана;
8. Маркетинговый план;
9. Формирование организационного плана;
10. Производственный план;
11. Финансовый план;
12. Эффективность и риски предпринимательской деятельности;
13. Регистрация и налогообложение предприятия;
14. Оформление и презентация бизнес-плана.

Представленные в учебно-методическом пособии задания призваны способствовать формированию у студентов практических навыков в области формирования проектов создания предприятий и планов развития уже существующих, а также представления их перед потенциальными инвесторами в рамках поиска финансирования. Выполнение заданий по темам дисциплины способствует закреплению навыков управленческой деятельности в области описания и расчета различных элементов функционирования предприятия, прогнозирования и планирования деятельности предприятия на длительную перспективу.

Методические рекомендации для преподавателей акцентируют внимание на особенностях, последовательности, содержании и предполагаемых конечных результатах проведения занятий по дисциплине «Бизнес-планирование».

## ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательство играет важную роль в развитии рыночных отношений в России и становлении национальной экономики на базе различных форм собственности. Предпринимательская деятельность влияет не только на рост экономики в целом и развитие научно-технического прогресса, но также в немалой степени помогает с решением социальных проблем государства. Будучи самостоятельной, осуществляемой на свой риск деятельностью, направленной на систематическое получение прибыли, она является одним из основополагающих столпов современной экономики России [54, с. 20]. Поэтому столь важным и актуальным на сегодняшний день является развитие у молодежи предпринимательского мышления и расширения для них возможностей применить свои знания, умения и навыки на стезе предпринимательства и, в частности, в рамках создания и развития своего бизнеса через бизнес-планирование.

Программа дисциплины «Бизнес-планирование» ставит своими целями формирование у студентов способности и готовности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области формирования и анализа бизнес-планов развития социально-экономических систем разных уровней.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение особенностей, функций и видов бизнес-планирования;
- определение содержания и основных методик бизнес-планирования;
- освоение навыков разработки отдельных разделов бизнес-плана предприятия;
- ознакомление с методиками анализа различных видов бизнес-планов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

знать:

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать основные аспекты взаимодействия человека и организации;

- управлять взаимоотношениями с коллегами, подчиненными и руководителями;

- проектировать организацию и анализировать особенности ее функционирования;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль);

- методами построения, анализа и управления организацией;

- методами анализа и управления поведением людей в организации.

Реализация обозначенных задач призвана достичь поставленной цели в соответствии с требованиями ФГОС ВО посредством овладения необходимыми знаниями и профессионально-личностными компетенциями в области бизнес-планирования.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## ТЕМА 1. Предприниматель и предпринимательская деятельность

Предпринимательство по своей сути – самостоятельная, инициативная, осуществляемая на свой риск, под свою имущественную ответственность любая деятельность отдельных граждан или групп граждан, направленная главным образом на получение экономической выгоды в форме прибыли или в иной форме. Виды осуществляемой деятельности могут быть самыми разнообразными: пользование имуществом; продажа товаров; выполнение работ; оказание услуг. Выгода лица, осуществляющего деятельность, предполагает взаимную выгоду, т. е. выгоду для его контрагентов, партнеров.

Отличительными признаками предпринимательской деятельности являются: направленность на систематическое получение прибыли; разнообразие видов; осуществление деятельности на свой риск; ответственность по обязательствам, вплоть до принадлежащего предпринимателю имущества в соответствии с законодательством; самостоятельность деятельности, т. е. необходимость принятия инициативных решений с учетом последствий риска [39, с. 7].

К числу основных функций современного предпринимательства принято относить: ведение финансов и учета, кадровую и производственную функции, материально-техническое обеспечение, маркетинг, научно-исследовательскую деятельность, связи с общественностью.

Предпринимательскую деятельность можно классифицировать по нескольким признакам в зависимости от того, в каком отношении она рассматривается: по формам собственности, законности, охвату территории, организационно-правовой форме хозяйствования, размеру, видам деятельности (назначению) (табл. 1).

Таблица 1

### *Виды предпринимательской деятельности*

Критерий классификации	Виды деятельности
По формам собственности	Частная (индивидуальная и коллективная); государственная (федеральная, региональная или субъектов Российской Федерации и муниципальная)
По законности	Законная; незаконная (без регистрации или без специального разрешения, а также с нарушением условий лицензирования); лжепредпринимательство (образование коммерческой организации без намерения осуществлять предпринимательскую деятельность ради получения выгоды, вышедшей за рамки закона и причинившей ущерб гражданам, организациям или государству)
По размеру	Микро-, малый, средний и большой (или крупный) бизнес

Критерий классификации	Виды деятельности
По охвату территорий	Местная; региональная; национальная; международная (совместное предприятие и др.); мировая (транснациональные компании)
По организационно-правовой форме хозяйствования	Физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица; юридические лица в виде хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов и унитарных предприятий
По видам (или назначению)	Производственная (производство конкретных товаров, осуществление работ и оказание услуг для их продажи потребителям); коммерческая (реализация товаров и услуг); финансовая (предпринимательство, объектом купли-продажи которого выступают деньги, валюта, ценные бумаги)

Предприниматель – человек, осуществляющий предпринимательскую деятельность; лицо, имеющее свое дело в целях получения прибыли в форме оказания услуг, торговли или производства. Целью предпринимателя является получение не прибыли вообще, а сверхприбыли, т. е. предпринимательского дохода. Этот доход является результатом реализации особых способностей предпринимателя, основываясь на инновационном рисковом подходе. К основным качествам предпринимателя относят: принятие нестандартных новаторских решений не только в стандартных, но и особенно в неопределенных ситуациях; генерацию новых производственных и коммерческих идей, оценку их перспективности с точки зрения получения дополнительного дохода; способность анализировать информацию и делать правильные с позиции рыночной конъюнктуры выводы; умение оценивать состояние рынка с позиции получения дополнительной прибыли; готовность к риску.

Субъектами предпринимательской деятельности в Российской Федерации могут быть: не ограниченные в своей дееспособности граждане Российской Федерации; иностранные граждане; российские и иностранные юридические лица; государство (Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования). Государство участвует в предпринимательской деятельности не как властная политическая организация, а как равноправный партнер. Так, государственные (муниципальные) органы власти или управления в качестве собственников могут создавать государственные (муниципальные) унитарные предприятия, осуществляющие деятельность и имеющие закрепленное за ними имущество. Физические лица (далее – граждане) могут заниматься предпринимательской деятельностью индивидуально, без образования юридического лица, а также в установленных законом случаях самостоятельно создать юридическое лицо [23]. Юридические лица занимаются предпринимательской деятельностью, если обладают следующими

признаками: наличием у организации обособленного имущества на праве собственности, праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления; возможностью от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, а также нести обязанности; возможностью самостоятельно отвечать по своим обязательствам; возможностью от своего имени выступать истцом и ответчиком в суде.

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение предпринимательской деятельности.
2. Что относится к основным качествам предпринимателя?
3. Кто такой предприниматель?

### Задание для самостоятельной работы

Чтобы определить свои способности к предпринимательской деятельности, возьмите лист бумаги и честно ответьте «да» или «нет» на предложенные вопросы (табл. 2).

Таблица 2

*Опросник «Предпринимательские способности» [75]*

Вопрос	Да	Нет
1. Умеете ли Вы доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия?		
2. Умеете ли Вы настоять на принятом решении или Вас можно легко переубедить?		
3. Любите ли Вы брать на себя ответственность, руководить?		
4. Пользуетесь ли Вы уважением и доверием своих коллег?		
5. Вы здоровы?		
6. Готовы ли Вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?		
7. Любите ли Вы общаться и работать с людьми?		
8. Умеете ли Вы убеждать других в правильности избранного пути?		
9. Понятны ли Вам идеи и мысли других?		
10. Есть ли у Вас опыт работы в той области, в которой Вы хотите начать собственное дело?		
11. Знакомы ли Вы с действующими правилами налогообложения, ведения бухгалтерского учета?		
12. Будет ли в Вашем населенном пункте спрос на товар или услугу, которые Вы собираетесь предложить?		
13. Есть ли у Вас начальная подготовка в области маркетинга и финансов?		
14. Хорошо ли идут дела в Вашем населенном пункте у предпринимателей выбранного Вами профиля?		
15. Есть ли у Вас на примете помещение, которое можно в будущем арендовать?		
16. Сможете ли Вы найти достаточные финансовые средства, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?		
17. Есть ли у Вас возможность привлечь к финансированию создаваемого Вами предприятия родных и знакомых?		

Вопрос	Да	Нет
18. Есть ли у Вас на примете поставщики необходимых Вам материалов?		
19. Есть ли у Вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых Вам не хватает, из числа Ваших друзей и знакомых?		
20. Уверены ли Вы в том, что иметь собственное дело – это главная Ваша мечта?		

*Ключ:* каждый положительный ответ дает Вам одно очко. Подсчитайте, пожалуйста, сумму очков.

*Результат:*

Если сумма очков равна 17 и более, Вы имеете все необходимые качества, чтобы стать предпринимателем. Ваши целеустремленность, энергия и вера в успех помогут реализовать любую стоящую идею – главное, чтобы идеи действительно того заслуживали.

Вы набрали от 13 до 17 очков? Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не столь очевидны. Однако Вы можете стать удачливым дельцом, коммерсантом.

Если у Вас менее 13 очков, из Вас вряд ли выйдет хороший предприниматель. Постарайтесь набраться опыта и, прежде чем встать на путь свободного предпринимательства, еще и еще раз сопоставьте свои интересы, желания и возможности.

### Тест по теме

1. Самостоятельная, осуществляемая на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность отдельных граждан или групп граждан, направленная главным образом на получение экономической выгоды в форме прибыли или в иной форме:

- а) предпринимательство;
- б) деловая активность;
- в) бизнес-процесс.

2. Лицо, имеющее свое дело в целях получения прибыли в форме оказания услуг, торговли или производства, – это:

- а) собственник;
- б) предприниматель;
- в) акционер.

3. Образование коммерческой организации без намерения осуществлять предпринимательскую деятельность ради получения выгоды, вышедшей за рамки закона и причинившей ущерб гражданам, организациям или государству, – это:

- а) лжепредпринимательство;
- б) мошенничество;
- в) организованная преступность.

4. Основной целью предпринимателя при осуществлении предпринимательской деятельности является:

- а) получение предпринимательского дохода;
- б) развитие личности предпринимателя;
- в) формирование «финансовой подушки».

5. Государство участвует в предпринимательской деятельности:

- а) как властная политическая организация;
- б) равноправный партнер;
- в) регулятор рынка.

## Тема 2. Целеполагание (с. 18)

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого и пытается организация; идеальный образ желательного результата проекта, модель которого должна иметь качественное и (или) количественное описание.

Цель представляет собой некоторое желаемое положение дел, которого мы хотим достигнуть в конце определенной деятельности. Цель может выражать предназначение, результат, направление или мечту.

Любая деятельность, и в частности предпринимательская, предполагает достижение конкретного конечного результата. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса управления в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности работы организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей [53, с. 26].

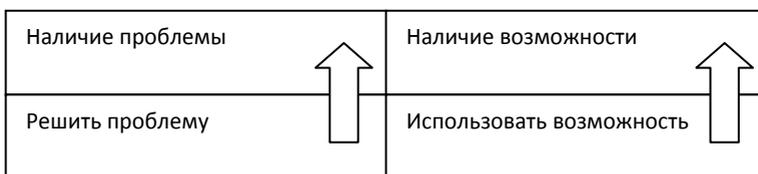
Для того чтобы изменения (решение проблемы) стали возможными, крайне необходимо иметь четкое представление о том, что должно быть достигнуто. Поэтому цели деятельности формируются исходя из проанализированной проблемы, которая определяет, где мы находимся до начала определенных действий. Цели же содержат в себе описание того изменения в ситуации, которое должно быть достигнуто по окончании проекта.

Цели как таковые несут в осуществлении деятельности следующие функции:

- определения требований – цель должна содержать требования к ожидаемому результату;

- оценивания – цель должна предоставить возможность оценить стратегию выполнения определенной деятельности;
- управления – цель должна придавать проекту конкретное направление;
- мотивации – цель должна мотивировать руководителя проекта и членов проектной команды в работе над проектом.

В целом цель должна отвечать на вопрос: для чего? (рис. 1).



**Рис. 1.** Обоснование цели

Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. С позиции менеджмента цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени. Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации [41, 73].

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный (е) вид (ы) ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

Стратегия – это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством: оценки и анализа внешней среды организации; диагностического анализа внутренней среды организации; разработки и анализа стратегических альтернатив; выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии; оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации; реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана [53, с. 30].

Тактика – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т. е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает известный специалист по менеджменту П. Ф. Дракер, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели [53, с. 28]:

1. Положение на рынке. Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.

2. Инновации. Определение новых способов ведения бизнеса: производство новых товаров; внедрение на новые рынки; применение новых технологий; использование новых методов организации производства.

3. Производительность. Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

4. Ресурсы. Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов материально-производственных запасов оборудования, наличности. Сравнивается наличный уровень ресурсов, с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5. Доходность (прибыльность). Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

6. Управленческие аспекты. Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации. Цели, связанные с качеством менеджмента, многим организациям (особенно российским) не представляются важными, поскольку напрямую не связаны с получением краткосрочной прибыли. Ведь краткосрочная прибыль – это чаще результат «везения», предпринимательского «чутья» и таланта. Однако в долгосрочном периоде (который на российском рынке связан с установлением стабильности) хорошо продуманные методы управления и разработки в этой области являются существенными для развития и успеха организации.

7. Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых в организации. Многие деловые фирмы в России хорошо понимают необходимость таких действий и определяют в качестве целей более высокую зарплату, более интересное и насыщенное содержание работы, лучшие условия труда и профессионального общения, возможности быстрого развития работников. Результаты достижения этих целей проявляют себя также в долгосрочном периоде.

8. Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса, должна способствовать благосостоянию общества [53, с. 29].

Цели организации можно классифицировать по большому количеству критериев: по направленности результата (экономические и неэкономические); по временному признаку (краткосрочные; среднесрочные; долгосрочные); по содержанию (экономические; административные; производственные; маркетинговые; технологические; социальные); по источникам (внешние; внутренние); по степени сложности (сложные; простые).

В управлении проектами, как правило, рассматривается три уровня целей проекта: виденье, общие цели и конкретные цели проекта.

Иерархия целей изображена на рисунке 2.



**Рис. 2.** Иерархия целей

Виденье – общее описание желаемого положения дел (ситуации) после завершения проекта, в долгосрочной перспективе.

Общие цели проекта – желаемые результаты в кратковременной перспективе.

Непосредственные цели – реализованные идеи и, как результат, положительные изменения. Важно, чтобы цели проекта были связаны и поддерживали достижение стратегических целей компании.

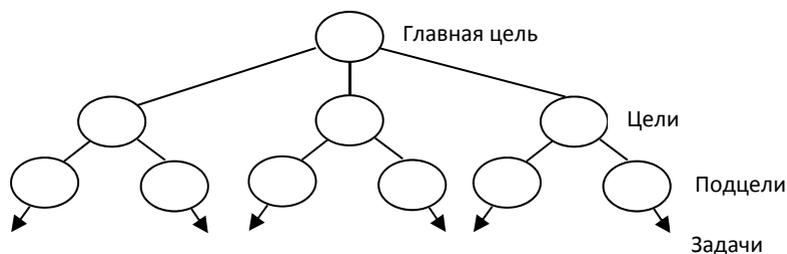
Целеполагание – практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами. Целеполагание в проектной деятельности – это процесс формирования целей (определение, уточнение и согласование со всеми участниками проекта, прежде всего со стейк-холдерами). Результатом процесса целеполагания является единое определение целей и их понимание участниками проекта.

Целеполагание предполагает наличие объективных условий (целесообразность проекта), субъективной ситуации выбора (целенаправленность субъекта) и соответствующей ценностной ориентации субъекта (целеустремленность) и базируется на диалектическом взаимоотношении таких категорий, как «цель», «средство» и «результат».

В качестве удобного апробированного на практике инструмента постановки целей используют модель в виде дерева целей [8, 37, 53].

Дерево целей (рис. 3) – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей организации, в которой выделены главная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней. Посредством «дерева целей» описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам: главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата; при разворачивании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня; количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей; при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения; подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга; фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки [53, с. 28].

Количество уровней целей зависит от их масштабов и сложности, от организационной структуры. Важным моментом определения целей является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.



**Рис. 3.** Пример дерева целей

Основные правила построения «дерева целей»:

1. На каждом уровне совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели.

2. Разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции.

3. Каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно обособленному субъекту деятельности: отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

При построении «дерева целей» целесообразно выделять следующие уровни: главная цель (миссия); цели (уровень организации в целом); подцели первого уровня (отделы, подразделения); подцели второго уровня (группы, исполнители).

Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям (критерии SMART):

**Конкретность** – цель должна быть четко сформулирована, иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного.

**Измеримость** – если цель не имеет измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнута ли она.

**Достижимость** – необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагают и оперируют участники проекта.

**Реалистичность** – цели должны характеризоваться исходя из результата, а не проделываемой работы, таким образом достигается эффективность.

**Определенность во времени** – срок или точный период выполнения – одна из главных составляющих цели, иными словами, на ее осуществление должен быть отведен четко определенный отрезок времени.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управленческой точки зрения она считается

эффективной. Степень эффективности определяется тем, насколько удалось достичь указанных целей.

Действия, направленные на достижение целей, характеризуются выгодностью (KGI) и экономичностью (KPI).

Выгодность заключается в получении определенного положительного результата; экономичность показывает, сколько на единицу этого результата приходится затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее деятельность.

Показатели, оценивающие выгодность, называются ключевыми показателями результативности (KGI) (делать «правильные» вещи).

Показатели, оценивающие экономичность, называются ключевыми показателями эффективности (KPI) (делать вещи «правильно»). Показатели бывают твердые (прямые) и мягкие (косвенные).

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение понятию «целеполагание».
2. Перечислите восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.
3. Каким требованиям должна отвечать формулировка цели?
4. Перечислите основные правила построения дерева целей.

### Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте цель проекта на основе использования критериев SMART и постройте в виде схемы дерево целей проекта. Для формулировки целей воспользуйтесь следующей таблицей (табл. 3).

Таблица 3

*Разбиение формулировки цели по критериям SMART*

Критерий	Формулировка
Specific (Конкретный)	
Measurable (Измеримый)	
Attainable, Achievable (Достижимый)	
Relevant (Актуальный, значимый)	
Time-bound (Ограниченный во времени)	

2. Постройте в виде схемы дерево целей проекта (рис. 4).

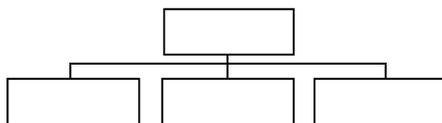


Рис. 4. Дерево целей проекта

## Тест по теме

1. Идеальный образ желательного результата проекта, модель которого должна иметь качественное и (или) количественное описание.

- а) цель;
- б) результат;
- в) продукт.

2. Согласно какой функции цели она должна придавать проекту конкретное направление?

- а) функция определения требований;
- б) функция оценивания;
- в) функция управления;
- г) функция мотивации.

3. В рамках какого пространства определения организацией своих целей она определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов?

- а) производительность;
- б) ресурсы;
- в) доходность.

4. Практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования целей и их реализации – это:

- а) целеполагание;
- б) планирование;
- в) визуализация.

5. В соответствии с каким критерием SMART цель должна быть четко сформулирована, иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного?

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость.

## Тема 3. Планирование как элемент этапа процесса управления

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов. В управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации. Это одна из функций управления, представляющая собой процесс выбора целей

организации и путей их достижения, т. е. функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех ее членов [40].

Цель планирования – обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений.

2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития.

3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля.

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих.

6. Информационное обеспечение работников организации.

Объектом планирования являются конкретные предприятия, организации, их объединения, государственные структуры, регионы, отрасли, межотраслевые образования [66, с. 115].

Субъектом планирования является структурное подразделение или другие физические, юридические лица, занимающиеся разработкой и обоснованием планов. При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном [49; 50]. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций отдельных структурных подразделений в технологической последовательности: научные исследования и разработки, производство, сбыт. Планирование базируется на прогнозных расчетах. Последние представляют собой аргументированное предположение, выраженное в количественных и качественных формах, относительно будущего развития объекта планирования.

Прогнозы разрабатываются в нескольких вариантах, и их анализ служит важной предпосылкой обоснованности плановых расчетов. Для обеспечения устойчивого поступательного экономического развития предприятия необходимо, чтобы система планирования охватывала все уровни системы управления: от государства до структурных единиц предприятия. При этом важная роль отводится государству, во-первых, как субъекту рынка, который планирует экономические отношения, возникающие между федеральными и региональными

органами власти, между предприятиями и государственной бюджетной системой (федеральной, региональной, местной), во-вторых, как субъекту планирования государственных унитарных предприятий, в-третьих, как властной структуре, которая определяет условия и приемы регулирования хозяйственных отношений субъектов рынка независимо от формы собственности [66, с. 120].

Содержание планирования включает:

- обоснование миссии и выработку целей организации; конкретизацию целей для структурных подразделений организации на плановый период;

- постановку конкретных задач, которые необходимо решить для достижения целей;

- обоснование критериев достижения системы целей, решения поставленных задач, системы ограничений: экономических, социальных, правовых, экологических;

- определение последовательности, сроков и способов решения задач;

- обоснование потребности в ресурсах – трудовых, материальных, финансовых, информационных.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных документов – планов. План представляет собой документ, в котором через экономические показатели фиксируется желаемый уровень развития предприятия, его материальный и финансовый потенциал, а также результативность хозяйственной деятельности. План – это модель будущего развития и состояния предприятия (организации, учреждения), выраженная количественными и качественными параметрами его деятельности и способами их достижения [66, с. 30]. Он содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи. Планы различаются по целям, предмету, уровню, содержанию, периодам планирования. Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования. Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

Планированием на предприятии занимаются плановые органы и менеджеры различных уровней. Качество планирования зависит от компетентности менеджеров всех уровней управления, их квалификации, а также от информационного обеспечения. Крупные организации, как правило,

планируют «сверху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и имеет характер директивы для низовых уровней управления. Высшее звено управления определяет цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения. Планирование всегда ориентируется на данные прошлых лет, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлых периодов. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Эта информация обеспечивается учетом и обширной статистической базой.

Принцип планирования – основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования. К причинам планирования относят: необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность, участие, комплексность и др. (табл. 4) [60].

Таблица 4

*Принципы планирования*

Принцип	Характеристика
1. Принцип необходимости	Планирование означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Отсутствие плана или программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, являющимися причинами плохого состояния, если не краха дел
2. Принцип единства	Данный принцип предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Организация – это целостная система, и ее составные части должны развиваться в едином направлении, т. е. планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации [38, с. 20]. Принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования и управления. Это также означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей
3. Принцип участия	Означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т. е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называется «партиципативным»
4. Принцип непрерывности	Означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, что необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, и соответственно фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них – к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами

Принцип	Характеристика
5. Принцип гибкости	Заключается в обеспечении возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Он предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия
6. Принцип точности	Заключается в том, что любой план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна. Принцип точности планов определяется многими как внутрифирменными факторами, так и внешним ее окружением. Данный принцип тесно связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т. е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия
7. Принцип комплексности	Зависимость развития организации от комплексной системы плановых показателей: уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов
8. Принцип эффективности	Разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшей эффективности деятельности
9. Принцип оптимальности	Необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив
10. Принцип пропорциональности	Сбалансированный учет ресурсов и возможностей организации
11. Принцип научности	Учет последних достижений науки и техники [83]

Планирование характеризуется широким спектром видов и направлений (табл. 5).

Таблица 5

*Виды планирования*

Критерий	Вид
По степени охвата	– Общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы); – частное (охватывающее определенную сферу деятельности)
По содержанию планирования	– Стратегическое (поиск новых возможностей); – тактическое (создание определенных предпосылок); – оперативное (реализация возможностей)
По предмету планирования	– Целевое (определение целей); – планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы); – программное (планирование программ производства и сбыта); – планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг)
По сферам функционирования	– Планирование производства; – планирование сбыта; – планирование персонала; – расширенное общее планирование

Критерий	Вид
По срокам	– Краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное); – среднесрочное (на срок от 1 года до 5 лет); – долгосрочное (на срок от 5 и более лет)
С точки зрения структуры управления	– Общее планирование предприятия; – планирование сфер деятельности; – планирование работы подразделений фирмы
По возможностям изменения планов	– Жесткое планирование; – гибкое планирование
По привлекаемым ресурсам	– Материально-техническое планирование (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций, снабжения, сбыта и т. д.); – финансовое планирование (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств, кредитов и др.); – планирование численности персонала; – временное планирование (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т. д.); – планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов

Весь процесс планирования многие авторы делят на три основные стадии: процесс стратегического планирования, процесс оперативного планирования и процесс текущего планирования (табл. 6) [40].

Таблица 6

*Основные стадии планирования*

Стадия	Характеристика
Стратегическое планирование	Действия, направленные на достижение стратегических целей организации, разрабатываемых на срок 5 и более лет. Разрабатываются менеджерами высшего звена. Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития. Оно заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе. По своей сути это построение системы управления, обеспечивающей долгосрочное конкурентное преимущество организации в области менеджмента. То есть стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Стратегическое планирование задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, сбыта, а также планирования цен [30]

Стадия	Характеристика
Тактическое планирование	Действия, направленные на достижение тактических целей, которые разрабатываются в поддержку стратегических планов на срок от 3–5 лет менеджерами среднего звена. Оно неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании. Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под ним понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей
Оперативное планирование	Действия, направленные на достижение оперативных целей и в поддержку тактических планов, разрабатываются менеджерами низшего уровня до года. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия. Оперативное планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. Оперативное планирование имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и проч. Такое планирование предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. Осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению

Существуют различные методы планирования:

а) планирование снизу вверх (down-up) – от планов на местах через планы подразделений к общему плану путем письменных согласований и объединений. Преобладает ярко выраженное делегирование планирования. Низшая организационная единица цепи составляет подробные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий план предприятия;

б) планирование сверху вниз (up-down) – вниз по иерархии предприятия, исходя из общего плана предприятия, двигаясь к участкам и рабочим местам. При этом нижестоящие уровни должны преобразовывать поступающие к ним обобщенные планы в подробные частные планы;

в) встречное планирование (bottom-up) – объединены оба метода в процессе, текущем сверху вниз. Осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общих планов на уровне управления хозяйством. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем включается обратный ход планирования снизу вверх. Выбираются оптимальные решения и устраняются разногласия между частными целями плана. Процесс может осуществляться многократно. Встречный способ наиболее близок к идеалу планирования [3].

Планирование представляет собой один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии. Оно состоит из отдельных фаз, стадий и этапов, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальные фазы расчетов: постановка задачи планирования; разработка плана; реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей [45, с. 300].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Перечислите основные виды планирования.
3. Какие этапы включает в себя процесс планирования?
4. Дайте характеристику стратегического планирования.

### **Задание для самостоятельной работы**

Составьте план-график реализации проекта, используя следующую таблицу (табл. 7).

Таблица 7

*План-график реализации проекта*

№ п/п	Действия	Сроки	Исполнители	Ресурсы	Ответственные
1					
2					

## Тест по теме

1. Разработка и установление руководством предприятия системы количественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) количественный анализ.

2. Какой метод планирования предполагает движение вниз по иерархии предприятия, исходя из общего плана предприятия, двигаясь к участкам и рабочим местам?

- а) down-up;
- б) up-down;
- в) bottom-up.

3. Какая фаза расчетов в процессе планирования заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей?

- а) постановка задачи планирования;
- б) разработка плана;
- в) реализация планового решения.

4. Тактическое планирование охватывает период:

- а) 1 год;
- б) 3–5 лет;
- в) 5 и более лет.

5. Какой принцип планирования предполагает, что оно в экономической организации должно иметь системный характер?

- а) принцип единства;
- б) принцип комплексности;
- в) принцип точности.

## Тема 4. Бизнес-план и его основные элементы

Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных аспектов деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.) [15, с. 30]. Это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, в котором определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия.

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, т. е. спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций:

1. Формирование стратегии. Данная функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

2. Планирование. Позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

3. Привлечение финансирования. Позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит непросто [25]. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие. Однако решающим фактором при предоставлении кредита является наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

4. Вовлечение партнеров. Позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

5. Вовлечение сотрудников. Данная функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процессе составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их условия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели [25].

Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. В этом его коренное отличие от технико-экономического обоснования, в котором существует достаточно жесткая увязка с определенной технологией, присутствует конкретная

проектно-сметная документация и т. д. Бизнес-план всегда имеет адресата. Им может быть партнер-инвестор, вышестоящее руководство или органы государственного управления, поэтому в любом случае в бизнес-плане должны быть учтены интересы того, кому он адресован. Можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов: специфика отрасли; общая стратегия предприятия; концепция продукта. Подготовленный бизнес-план должны отличать: четкая структура разделов; простота изложения, наглядность и обоснованность представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации; точность финансовых расчетов; достоверность финансовых показателей и документов [69].

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;
- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана [15, с. 50];
- получить необходимые инвестиции (в этом аспекте он служит «наживкой» для возможных инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса);
- продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию.

На практике наиболее часто используют следующие виды бизнес-планов (табл. 8) [27, с. 10].

Таблица 8

*Виды бизнес-планов*

Вид	Характеристика
Бизнес-план организации	Это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов, а основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов
Бизнес-план заявки на кредит	Разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он обычно разрабатывается в виде технико-экономического обоснования, а его основная задача – показать, что разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное, сможет гарантировать минимальный риск вложений
Бизнес-план инвестиционного проекта	Отражает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты. Инвестиционные проекты могут различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам. Но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций
Бизнес-план структурного подразделения	Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) – это изложение плана его деятельности. Это отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании
Бизнес-план заявки на грант	Составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект
Бизнес-план развития региона	Определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями
Бизнес-план учреждения	Это обоснование перспектив и значимости учреждения (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технического центра и т. д.), его социально-экономического развития для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам
Официальный бизнес-план	Официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т. д.
Рабочий бизнес-план	В рабочий бизнес-план включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от формулирования своих идей до расчетов, оформленных в таблицах произвольного вида), постоянно дополняться в процессе работы и использоваться при модернизации официального варианта бизнес-плана

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для финансовых партнеров, привлечения партнеров, контрактов с персоналом фирмы) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести: специфику вида предпринимательской деятельности; размеры предприятия; цель составления бизнес-плана; общую стратегию предприятия; перспективы роста создаваемого предприятия; размер предполагаемого рынка сбыта; наличие конкурентов [28].

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Но, несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остаются практически неизменным: титульный лист, резюме, идея (сущность) предлагаемого проекта, оценка рынка сбыта, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, приложения.

Разработка бизнес-плана осуществляется в следующей последовательности:

1. Выработка идеи проекта;
2. Описание идеи (сущности) проекта;
3. Анализ производственных возможностей фирмы в реализации проекта;
4. Оценка рынка сбыта;
5. Разработка плана маркетинга;
6. Разработка плана производства;
7. Разработка организационного плана;
8. Расчет показателей технико-экономического обоснования;
9. Разработка финансового плана;
10. Оценка риска;
11. Общие выводы и предложения (резюме).

Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели. В процессе проработки разделов бизнес-плана формируются исходные данные для технико-экономического обоснования [13]. Получив все необходимые данные для технико-экономического обоснования, производится расчет

показателей технико-экономического обоснования (чистой прибыли, рентабельности, внутреннего коэффициента эффективности, максимального денежного оттока, периода возврата капитальных вложений, точки безубыточности). Если расчеты показывают технико-экономическую эффективность, то приступают к формированию окончательной редакции бизнес-плана. Если показатели технико-экономического обоснования не удовлетворяют требованиям технико-экономической эффективности, то уточняются исходные данные или принимается решение о нецелесообразности проекта.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение термина «бизнес-план».
2. Перечислите основные виды бизнес-планов.
3. Какие факторы определяют объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Составьте краткую аннотацию бизнес-плана (краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5–2 страницы)). Аннотация может быть оформлена в последовательности: предприятие; адрес; телефон, факс; руководитель предприятия; суть предлагаемого проекта и место реализации; результат реализации проекта; необходимые финансовые ресурсы; срок окупаемости проекта; ожидаемая среднегодовая прибыль; предполагаемая форма и условия участия инвестора; возможные гарантии по возврату инвестиций.

2. Составьте введение бизнес-плана. Укажите задачи составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

### **Тест по теме**

1. Какой тип бизнес-плана составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем?

- а) бизнес-план инвестиционного проекта;
- б) бизнес-план заявки на грант;
- в) бизнес-план заявки на кредит.

2. Официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу:

- а) отчет;
- б) бизнес-план;
- в) концепция функционирования организации.

3. Какой тип бизнес-плана отражает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты?

- а) бизнес-план инвестиционного проекта;
- б) бизнес-план заявки на грант;
- в) бизнес-план заявки на кредит.
- г) бизнес-план развития региона.

4. Какая функция бизнес-планирования позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы?

- а) формирование стратегии;
- б) планирование;
- в) поисковое прогнозирование.

5. Какая характеристика бизнес-плана предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия?

- а) вероятностный характер бизнес-плана;
- б) дифференциация направлений деятельности;
- в) наличие имитационных моделей функционирования.

## Тема 5. Бизнес-идея и бизнес-модель

Каждый предприниматель должен обладать определенными предпринимательскими идеями. Предпринимательские идеи – это отражение в сознании предпринимателя существующих у потребителя потребностей или предугадывание таких потребностей в будущем, а также представление о том, каким образом эти потребности можно удовлетворить [21, с. 274]. Это специфический продукт интеллектуальной деятельности человека, а также относительно законченный результат творчества предпринимателя. В целом без наличия конкретной идеи невозможна предпринимательская деятельность, и ни один предприниматель не может обойти процесс накопления, отбора и анализа предпринимательских идей. При этом в каждом отдельном случае процесс накопления, отбора и анализа идей имеет свои особенности.

Идея (др. греч. *ιδέα* – вид, форма; прообраз) в широком смысле – мысленный прообраз какого-либо действия, предмета, явления, принципа, выделяющий его основные, главные и существенные черты.

**Бизнес-идея** – это идея, которую можно положить в основу работы новой компании или использовать для расширения деятельности уже существующей. Эта идея призвана удовлетворить какую-либо потребность,

существующую в обществе. Для ее реализации могут быть использованы различные способы, но в любом случае конечной целью ее осуществления является получение прибыли тем, кто воплощает данную идею в жизнь. Основное отличие бизнес-идеи от простой идеи – это готовность общества или отдельных его представителей платить за саму идею или ее внедрение в жизнь.

К основным источникам бизнес-идей относят: товарный рынок; анализ структурного или географического разрыва в процессе общественного производства; достижения науки и техники; рождение предпринимательской идеи на основе анализа уже производимого продукта; предугадывание на основе знания закономерностей спроса возникновения в будущем той или иной потребности; посещение презентаций, встреч, симпозиумов и т. п. [21, с. 275].

Для поиска предпринимательских идей используют специальные методы. К ним относят: метод индивидуального творческого поиска (метод аналогий, метод инверсии, метод идеализации); метод коллективного поиска («мозговой штурм», конференция идей, метод коллективного блокнота); метод активизации поиска (метод контрольных вопросов, метод фокальных объектов, метод морфологического анализа).

Для бизнес-идей характерно значительное разнообразие, но в целом их можно объединить в три крупных блока: идея товара; идея бизнеса; идея нововведения [21, с. 276]. Выбор наиболее привлекательной идеи для реализации чаще всего происходит на основе следующих критериев: эффективность идеи; перспектива завоевания рынка; время, необходимое для реализации идеи; размер капитала, необходимого для реализации идеи; доступность и цена ресурсов; наличие необходимой рабочей силы.

К основным правилам выбора бизнес-идей относят следующие:

- идей должно быть много. Наличие множества идей дает понимание, что каждая из них не уникальна, одна перспективнее другой, малобюджетнее – это все позволяет организовать сравнение данных идей в пользу предпочтительной;

- идея должна быть из сферы деятельности, понятной для инициатора бизнеса. Заниматься проектами из сфер, в которых у предпринимателя нет компетенций, не стоит – шансы на успех снижаются в разы;

- идея должна быть интересной. На старте бизнеса предприниматель обычно посвящает все свое время проекту – рабочее и свободное. Поэтому неинтересный проект не сможет обеспечивать моральное удовлетворение предпринимателю;

- идея должна быть сформирована в одно-два предложения. Слишком сложные и долгие объяснения скрывают за собой слабую и непроработанную идею.

Успешной в первую очередь надо признать предпринимательскую идею, которая находит не занятую на рынке нишу, является оригинальной. Она должна соответствовать следующим требованиям: покупатель должен нуждаться в вашем товаре или услуге, если покупателю товар не нужен – бизнеса нет; покупатели должны быть готовы заплатить вашу цену товара; необходимо считаться с тем, что люди резко не меняют своих привычек, поэтому успешная бизнес-идея не должна быть «излишне» оригинальной. Качественная бизнес-идея четко говорит о том, какой товар необходимо производить, как и где его производить, с помощью каких коммуникационных каналов сбывать, кто будет являться основным потребителем и, в конечном счете, какова будет рентабельность такого бизнеса.

Для описания бизнес-идеи могут быть использованы различные формы. Одной из них является формирование визуального представления идеи в виде бизнес-модели.

**Бизнес-модель** – это визуальное представление концепции бизнеса, состоящее из взаимосвязанных элементов [10]. Один из вариантов представления концепции бизнеса был предложен А. Остервальдером в виде чертежа, по которому функционирует компания. Свое представление бизнес-модели он впервые описал в квалификационной работе на соискание степени доктора философии в 2004 году, а в 2010 году развил наработки в книге «Построение бизнес-моделей». Согласно А. Остервальдеру, бизнес-модель представляет модель бизнеса в виде девяти взаимосвязанных блоков, включающих характеристику ключевых ресурсов и процессов, задействованных в создании ценности, клиентов и взаимодействия с ними, ценностное предложение, структуру затрат и источники доходов (рис. 5) [46, с. 30].

Формирование бизнес-модели чаще всего применяется для описания стартапа или действующего бизнеса как в целях анализа деятельности организации, так и краткого визуального представления идеи бизнеса потенциальному инвестору.

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек		Потоки поступления доходов		

**Рис. 5.** Бизнес-модель по А. Остервальдеру

К основным элементам бизнес-модели по А. Остервальдеру относят:

1. Ценностное предложение – описание уникальных преимуществ продукта, которые решают конкретные проблемы определенных сегментов клиентов.

2. Потребительские сегменты – определение потребительских групп, которые объединены общими признаками.

3. Каналы сбыта – характеристика каналов, по которым потенциальные и действующие клиенты узнают о продукте и покупают его.

4. Потоки поступления доходов – описание основных источников поступления денежных средств от продажи продуктов и услуг.

5. Структура издержек – описание видов основных затрат бизнеса, которые необходимы для функционирования бизнес-модели.

6. Ключевые ресурсы – перечень наиболее важных ресурсов, необходимых для функционирования бизнес-модели.

7. Ключевые виды деятельности – описание основных видов деятельности и бизнес-процессов, характерных для организации.

8. Взаимоотношения с клиентами – характеристика способов и особенностей взаимодействия с клиентами.

9. Ключевые партнеры – перечень основных партнеров организации, обеспечивающих ее определенными ресурсами [10].

В зависимости от специфики бизнеса и вида бизнес-модели можно выделить источники дохода как по конкретным продуктам, так и по особенностям этих поступлений (продажа продукта, подписка, аренда и т. д.). Марк Джонсон выделил следующие способы получения дохода в рамках бизнес-модели.

Партнерский клуб: предполагает продажи только членам какой-либо группы. По подобной модели работает производитель кобрендовых кредитных продуктов MBNA.

Посредничество в сделках с целью получения процента прибыли. По этой модели работает агентство недвижимости Century 21 и планировщик путешествий Orbitz.

Комплектация, т. е. продажа родственных товаров или услуг вместе. Эта модель характерна для заведений быстрого питания, продающих несколько отдельных блюд в качестве обедов, или онлайн-магазина iTunesStore.

Модель сотовой связи. Предполагает множество пакетов услуг, ориентированных на разных потребителей. Пример работающей по этой модели – телекоммуникационная компания Sprint Telecom.

Краудсорсинг. По модели краудсорсинга работают «Википедия» и видеохостинг YouTube. Она предполагает аутсорсинг создания контента пользователем в обмен на доступ к контенту других пользователей.

Дезинтермедиация: работа без посредников на рынках, где они традиционно присутствуют. В своих отраслях эту модель использовали медицинская консультация WebMD и корпорация Dell.

Продажа по частям. При продаже по частям потребители владеют частями продукта, необходимого им в разные моменты времени.

Freemium. Поставщики услуг, работающие по модели freemium предоставляют ограниченный функционал бесплатно и взимают платежи за доступ к полной версии продукта или дополнительным услугам. Эта модель распространена среди интернет-сервисов, по ней работает социальная сеть LinkedIn.

Лизинг – делает дорогостоящие продукты и услуги доступными для широкой аудитории. По этой модели работают салоны, предоставляющие в аренду дорогостоящие автомобили, а также корпорация Xerox, предлагающая инфраструктуру печатного документооборота как услугу.

Лоукостер – снижает стоимость дорогостоящих товаров и услуг за счет отказа от дополнительных услуг и масштабирования. Этот подход используют Walmart и IKEA.

Обратный цикл производства: подразумевает предзаказ товаров и услуг, оплату прежде получения. Характерный пример использования этой модели – Amazon.com.

Оплата по мере использования: используется некоторыми интернет-провайдером и компаниями, занимающимися поставками электричества, тепла и газа [10].

Модель «Бритва и лезвия»: получила свое название от бритвенных станков со сменными лезвиями и предполагает продажу товара с высокой себестоимостью с низкой маржой и доход от продажи расходных материалов. Еще один пример подобной модели – принтеры и чернила к ним.

«Обратная бритва и лезвия». Компании, работающие по «обратной бритве и лезвиям», зарабатывают на основном продукте, предлагая недорогие дополнения к нему. Apple использует этот подход в связке iPod и iTunesStore, Amazon – продавая электронные книги для AmazonKindle.

Обратный аукцион: торг за право продажи продукта или оказания услуги, в котором побеждает предложивший наименьшую цену. По этой модели работают сайты для фрилансеров.

Модель от продукта к услуге: предполагает продажу не товара, а функции этого товара в качестве услуги. Так, компания IBM предоставляет программное обеспечение по модели software as a service, а сервис Zipcar предоставляет почасовую аренду автомобилей.

Стандартизация решения. Дает возможность продавать легко воспроизводимый и недорогой товар или услугу вместо уникального. По этой модели развивается американская MinuteClinic.

Подписная модель. При подписной модели пользователь регулярно вносит фиксированную плату за доступ к продукту или услуге. Пример работающего по подписке сервиса – Netflix.

Модель на основе сообщества пользователей. Компании, в основе модели которых сообщество пользователей, могут получать доход как за счет членских взносов, так и посредством рекламы. По этому принципу работает профессиональная площадка для бизнес-ангелов и стартаперов AngelList [10].

Бизнес-модель добавочной стоимости: изменение (модификация) существующего продукта компанией с целью его перепродажи с добавочной стоимостью обычно конечным пользователям как нового продукта [10].

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение бизнес-идеи.
2. Перечислите основные виды бизнес-идей.
3. Каким требованиям должна соответствовать успешная бизнес-идея?
4. Опишите структуру бизнес-модели по А. Остервальдеру.

### Задания для самостоятельной работы

1. Составьте краткую характеристику бизнес-идеи. Укажите: основную цель бизнес-идеи; новизну идеи проекта; отличительные черты бизнес-идеи; способ реализации бизнес-идеи; долгосрочную миссию вашей компании.

2. Составьте карту бизнес-идеи (табл. 9).

Таблица 9

*Карта бизнес-идеи*

№	Название бизнес-идеи	Источник зарождения идеи	Суть идеи
1			
2			
3			

3. Опишите бизнес-идею по следующим позициям:

- Какую потребность она удовлетворяет (КАКАЯ БОЛЬ);
- Что представляет из себя продукт/ услуга/ работа (ЧТО);
- На кого ориентирована данная бизнес-идея. Кто ее конечный потребитель (КОМУ);
- Каким образом будет реализовываться данная бизнес-идея (КАК) (табл. 10).

## Описание бизнес-идеи

<p><b>Какая боль?</b> (какую потребность удовлетворяет продукт)</p> <p>1. _____ _____ _____ _____ _____</p>	<p><b>Что?</b> (что это за продукт, услуга, работа)</p> <p>1. _____ _____ _____ _____ _____</p>
<p><b>Кому?</b> (кому предназначен данный продукт, работа, услуга)</p> <p>1. _____ _____ _____ _____ _____</p>	<p><b>Как?</b> (как будет реализовываться данный продукт, работа, услуга)</p> <p>1. _____ _____ _____ _____ _____</p>

4. Опишите бизнес-модель вашего проекта в виде следующей таблицы (табл. 11).

Таблица 11

Бизнес-модель проекта \_\_\_\_\_

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

## Тест по теме

1. В рамках какого из сегментов бизнес-модели А. Остервальдера дается описание уникальных преимуществ продукта, которые решают конкретные проблемы определенных сегментов клиентов?

- ценностное предложение;
- потребительский сегмент;
- взаимоотношения с клиентами.

2. Сколько всего сегментов содержит бизнес-модель А. Остервальдера?

- а) 6;
- б) 7;
- в) 9.

3. Мысленный прообраз какого-либо действия, предмета, явления, принципа, выделяющий его основные, главные и существенные черты.

- а) идея;
- б) концепция;
- в) мечта.

4. Основное отличие бизнес-идеи от других типов идей:

- а) нацеленность на удовлетворение определенной потребности;
- б) спонтанность формирования;
- в) отсутствие многовариантности.

5. В соответствии с какой формулой получения дохода в рамках бизнес-модели по Марку Джонсону предполагается множество пакетов услуг, ориентированных на разных потребителей?

- а) модель сотовой связи;
- б) партнерский клуб;
- в) дезинтермедиация.

## Тема 6. Вводная часть бизнес-плана

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей [82, с. 275].

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует оглавление: формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать аннотацию, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5–2 страницы).

Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

1. Предприятие.
2. Адрес.
3. Телефон, факс.
4. Руководитель предприятия.
5. Суть предлагаемого проекта и место реализации.
6. Результат реализации проекта.
7. Необходимые финансовые ресурсы.
8. Срок окупаемости проекта.
9. Ожидаемая среднегодовая прибыль.
10. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
11. Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во введении указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован [82, с. 277].

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся [5, с. 90].

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана указывают, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки) [5, с. 92].

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);

6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий) [82, с. 233].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение «резюме».
2. Охарактеризуйте структуру аннотации бизнес-плана.
3. Что такое меморандум конфиденциальности?

### **Задание для самостоятельной работы**

Заполните резюме бизнес-плана.

1. Суть проекта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Показатели эффективности проекта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Сведения о фирме \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Руководители организации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. План действий \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Источники и объем финансирования \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Тест по теме

1. Где в бизнес-плане размещается меморандум о конфиденциальности?
  - а) в резюме;
  - б) во введении бизнес-плана;
  - в) на титульном листе бизнес-плана.
2. Какого объема должна быть аннотация бизнес-плана?
  - а) 0,5–2 с.;
  - б) 1–2 с.;
  - в) 3–4 с.
3. Раздел бизнес-плана, где размещена краткая информация о наметаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся:
  - а) резюме бизнес-плана;
  - б) аннотация бизнес-плана;
  - в) введение бизнес-плана.
4. В каком разделе бизнес-плана указывается задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован?
  - а) резюме бизнес-плана;
  - б) аннотация бизнес-плана;
  - в) введение бизнес-плана.
5. Какое требование размещается на титульном листе бизнес-плана?
  - а) о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию;
  - б) о необходимости ознакомиться с бизнес-планом в определенный срок;
  - в) об ознакомлении с бизнес-планом только в присутствии его автора.

## Тема 7. Аналитические разделы бизнес-плана

Каждый предприниматель стремится к успеху. Он зависит от правильного представления рынка, понимания тенденций его развития, динамики неудовлетворенных ожиданий потребителей. Необходимо определить, какие проблемы являются ключевыми при формировании представлений о потребностях субъектов рынка. Необходимо рассчитать возможные объемы продаж, объемы необходимого финансирования. Получить представление об этом можно с помощью аналитической части бизнес-плана. Результаты аналитической работы по созданию бизнес-плана присутствуют в каждом разделе. Но содержание разделов: резюме, описание предприятия, описание продукции (услуги) организации, описание рынка, анализ и оценка конкуренции на рынке, стратегия маркетинга носят преимущественно аналитический характер. Эти разделы можно охарактеризовать как аналитическую, теоретическую часть бизнес-плана.

Аналитическая часть связана с изучением, анализом существующего положения. В аналитической части бизнес-плана разработчики должны сформировать представление о трех ключевых, важнейших составляющих, обеспечивающих реализацию бизнес-плана:

- 1) привлекательность предлагаемого продукта;
- 2) оценка рынка сбыта;
- 3) способы продвижения товара.

Для формирования аналитической части бизнес-плана необходимы факты, аргументы, авторитетные мнения, характеризующие экономические, политические и социальные процессы в обществе. Для этого следует: осуществлять наблюдения, собирать информацию, проводить анализ рынка, определять основные тенденции и тренды развития.

Рассмотрим разделы бизнес-плана.

Раздел «Описание предприятия» содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается. В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли. Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса [11].

В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом [48, с. 90].

Структура раздела чаще всего включает в себя: общие сведения о предприятии; финансово-экономические показатели деятельности предприятия; структуру управления и кадровый состав; направления деятельности, продукцию, достижения и перспективы; отрасль экономики и ее перспективы; партнерские связи и социальную активность [14, с. 5].

При этом в основные сведения о предприятии чаще всего включают:

– полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса предприятия, банковские реквизиты;

- организационно-правовую форму;
- размер уставного капитала, виды, количество, номинальную стоимость выпущенных акций;
- учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
- принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах;
- наличие филиалов, представительств;
- юридические лица, в которых предприятие владеет 5 % собственности.

Особое место в бизнес-плане отводится характеристике отрасли [48, с. 50].

При этом указывается специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводится динамика отраслевых изменений.

Деятельность предприятия прежде всего определяется количеством и качеством выпускаемой и реализуемой продукции (работ, услуг).

Продукция предприятия – это результат деятельности предприятия, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях.

Работой признается деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц.

Услугой признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности [78, с. 50].

Количественные характеристики выпускаемой и реализуемой предприятием продукции определяются объемом и структурой этой продукции (работ, услуг). В частности, степень удовлетворения потребностей рынка характеризует объем товаров определенной номенклатуры и ассортимента. Номенклатура – это укрупненный перечень продукции, выпускаемой предприятием, а ассортимент характеризует ее состав по видам, типам, сортам и другим признакам [58].

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих пригодность продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее значением. Качество продукции – не только техническая, товароведческая, но и важнейшая экономическая категория, связанная с потребительной стоимостью. Потребительная стоимость представляет собой полезность товара вообще, качество – это степень проявления потребительной стоимости в конкретных условиях ее

использования. Качество и потребительная стоимость не тождественны. Качество характеризует одно или несколько свойств потребительной стоимости, связанных с удовлетворением общественной потребности. Качество характеризует степень общественной полезности потребительной стоимости, меру пригодности для удовлетворения конкретной потребности. Качество продукции не полностью включает в себя категории рыночной экономики. В современных условиях возникает необходимость в смене ориентации и критериев оценки разрабатываемой и выпускаемой продукции. Одним из таких критериев служит конкурентоспособность продукции.

Конкурентоспособность продукции – совокупность ее качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечивает удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно для покупателя отличается от аналогичных товаров-конкурентов. Она носит краткосрочный характер и определяется в любой малый с экономической точки зрения период (месяц, декада, неделя). Рост конкурентоспособности товара – это условие обеспечения нормальной хозяйственной деятельности предприятия и одна из предпосылок ослабления экономического кризиса.

Цель раздела «Описание продукции (услуг) организации» – показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции, представить, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, и доказать, что он способен вызвать интерес покупателей [4, с. 227]. Поэтому в данном разделе представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов [4, с. 55].

С этой целью приводятся следующие сведения: потребности, удовлетворяемые товаром; показатели качества; экономические показатели; внешнее оформление; сравнение с другими аналогичными товарами; патентная защищенность; показатели экспорта и его возможности; основные направления совершенствования продукции; возможные ключевые факторы успеха [82, с. 85].

В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара (ценность, возможность приобретения, цена, качество, экологичность, имидж, марка, форма, упаковка, срок службы и др.). Делается акцент на таких показателях качества продукции, как долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний

рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка). Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары: товар, не имеющий аналогов на рынке; товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению с товарами-аналогами; товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились; товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка; старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

У разработчиков бизнес-плана не должно возникать никаких сложностей при описании продукции и ее потребительских свойств. К описанию продукции целесообразно приложить фотографии образцов. Кроме описания продукта необходимо подчеркнуть его преимущества по сравнению с другими аналогичными продуктами предприятий-конкурентов. Для любого предпринимательского проекта необходимо наглядное представление товара или изделия, произведенного с помощью используемой на предприятии технологии [14, с. 6].

Лучше всего, если это будет натуральный образец, его фотография или рисунок. В бизнес-плане дается описание отдельно по каждому виду продукции. Примерная структура раздела включает в себя: наименование продукции (услуги); назначение и область применения; краткое описание и основные характеристики; конкурентоспособность продукции (услуги), по каким параметрам превосходит конкурентов, по каким уступает им; патентоспособность и авторские права; наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции; степень готовности к выпуску и реализации продукции; наличие сертификата качества на продукцию; безопасность и экологичность; условия поставки и упаковка; гарантии и сервис; эксплуатация; утилизация после окончания эксплуатации [14, с. 7].

Третьим разделом аналитического характера является «Описание рынка». Этот раздел должен убедить (как инвестора, так и самого бизнесмена) в наличии спроса на товар. Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п. В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия [5, с. 96].

Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия [51, с. 64]. Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге. Рынок можно рассматривать в узком и широком смысле слова. В узком смысле рынок – это место купли-продажи товаров, заключения торговых сделок. В широком смысле слова рынок – это экономические отношения в сфере производства, распределения, обмена товаров и услуг и их потребления на основе широкого использования денег и связанных с ними категорий (цены, кредита, финансов). Рынки бывают самых разных видов (табл. 12).

Таблица 12

*Классификация рынков*

Критерий	Вид
1. По сфере общественного производства	– Рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования); – рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг)
2. По характеру конечного использования	– Рынок товаров производственного назначения; – рынок товаров потребительского назначения
3. По сроку использования	– Рынок товаров долговременного пользования; – рынок товаров краткосрочного пользования; – рынок товаров одноразового пользования
4. По территориальному охвату	– Мировой; – внутренний; – региональный
5. По соотношению продавцов и покупателей	– Рынок свободной конкуренции; – рынок монополистической конкуренции; – олигополистический рынок; – рынок чистой монополии
6. По объему реализации, продаж	– Основной рынок, где реализуется основная часть товаров; – дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара; – выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия.

Размер рынка – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении.

Знание емкости рынка и тенденций ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции [5, с. 96].

Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам.

От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- 1) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- 2) повышение конкурентоспособности как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- 3) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- 4) ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару [7, с. 37]. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Изучение потребителей является одним из важнейших направлений исследования рынка. Оно проводится фирмой с целью определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров, и сформировать свой целевой рынок.

Потребители – это лица или организации, потребляющие, использующие продукт производства, деятельности, включая и свой собственный продукт.

Правильное понимание потребителей предоставляет предприятию возможности: улучшить взаимоотношения с потенциальными покупателями; прогнозировать их потребности; выявить товары, пользующиеся наибольшим спросом; приобрести доверие покупателей за счет понимания их запросов; выработать соответствующую стратегию маркетинга. Для коммерческого успеха чрезвычайно важно: выяснить потребности конечного потребителя; понять, чем руководствуется потребитель, принимая решение о покупке (например, что для него

важнее: качество товара или цена); выявить конкретного покупателя товара и того, кто принимает окончательное решение о покупке (это необходимо для того, чтобы проникнуться логикой покупателя, определить источники информации, используемые при покупке, и т. д.); установить, кто и каким образом оказывает влияние на выработку и принятие решения о приобретении товара; знать, что понравится клиенту как человеку, как покупателю, как потребителю; создать систему работы с потребителем.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации: социально-демографические параметры (национальность, религия, возраст, пол, семейное положение и т. п.); экономические параметры (душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.); географические признаки (экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.); поведенческие особенности покупателей (поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.); психографические признаки (стиль жизни, личные качества); потребительские признаки (цена, качество, экономичность, марка и т. д.) [5, с. 101].

Далее необходимо произвести оценку конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризующее соотношением между спросом и предложением товаров.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды товара, на товары данной фирмы, на товары данной отрасли, всего внутреннего рынка, в региональном разрезе). Наличие спроса – основание для производства товара. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка. Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий.

Следующим этапом исследования рынка выступает отбор целевых сегментов рынка.

Целевой рынок – наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых

рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерий сегментации – это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

1) *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким обязательным потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.;

2) *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;

3) *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;

4) *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;

5) *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;

6) *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм [5, с. 110].

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, государственная политика и др.), прогнозируется рост рынка. В этом пункте отражаются также факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции: доля предприятия на рынке; престиж предприятия; взаимоотношения с конкурентами; финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики; гибкость производственной и сбытовой программ.

Далее необходимо произвести *позиционирование рынка*.

Позиционирование рынка – это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования – исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятий товаров, *определяют возможный объем продаж* в натуральном и денежном выражении. Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план будет включен один из вариантов продаж – наиболее оптимальный. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом.

Немаловажное значение при анализе рынка имеет исследование конкурентной среды. Первоначально дается характеристика области деятельности организации, насколько она динамична или консервативна. Затем формируется карта конкурентов и определяются стратегические группы конкурентов. Карта конкурентов составляется на основе их сравнения и группировки по определенным факторам, таким как, например, количество ассортимента продукции и количество охваченных регионов. На основании составленной карты конкурентов выделяются стратегические группы конкурентов, действующие на рынке. Необходимо отметить, что конкуренция между подобными группами практически отсутствует, но внутри них она весьма сильна. Такая группировка позволяет более обоснованно указать основных конкурентов фирмы [5, с. 115].

Далее необходимо провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

При анализе конкурентов можно использовать специально разработанные методики.

Структура раздела «Описание рынка» включает в себя: изучение правовых аспектов, присущих выбранной деятельности предприятия; анализ научно-технического прогресса в отрасли; изучение динамики экономического развития данной отрасли; определение покупателя

товара; изучение демографических и социально-культурных аспектов региона; анализ потребительского рынка; анализ конкурентов [5, с. 120].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение конкурентоспособности продукции.
2. Какие существуют критерии сегментирования?
3. Кто такой потребитель?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Охарактеризуйте продукцию (услуги, работы), создаваемую в рамках бизнес-проекта. Укажите:

1) Основные характеристики продукта, работы или услуги, которые будут осуществляться в рамках реализации проекта: название, сущность, удовлетворяемая потребность: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Отличие (если есть) продукции от других товаров: принципиально новый продукт/услуга на данном рынке, продукт/услуга производится по новой технологии, продукт/услуга обладает новыми (уникальными) потребительскими качествами: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Преимущества продукта/услуги (если есть) перед другими товарами: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Стоимость товаров (услуг): цена \_\_\_\_\_

5) Характеристика потребителей: кто купит? Почему купит? \_\_\_\_\_

6) Патентоспособность и авторские права \_\_\_\_\_

7) Наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции \_\_\_\_\_

8) Степень готовности к выпуску и реализации продукции \_\_\_\_\_

9) Наличие сертификата качества на продукцию \_\_\_\_\_

10) Безопасность и экологичность продукции \_\_\_\_\_

11) Условия поставки и упаковка \_\_\_\_\_

12) Особенности гарантийного обслуживания и сервиса \_\_\_\_\_

13) Особенности эксплуатации товара \_\_\_\_\_

14) Особенности утилизации после окончания эксплуатации товара \_\_\_\_\_

2. Охарактеризуйте рынок, на котором будет реализовываться бизнес-идея. Укажите:

1) Объем рынка и характеристика рынка \_\_\_\_\_

2) Характеристика наиболее крупных игроков на рынке \_\_\_\_\_

3) Существующие на рынке тенденции \_\_\_\_\_

4) Характеристика основных конкурентов \_\_\_\_\_

3. Дайте общие сведения о предприятии:

1) Общие сведения о предприятии \_\_\_\_\_

2) Финансово-экономические показатели деятельности организации (табл. 13)

Таблица 13

*Финансово-экономические показатели деятельности организации*

Показатель	Значение

3) Структура управления и кадровый состав \_\_\_\_\_

4) Направления деятельности, продукция и перспективы \_\_\_\_\_

5) Отрасль экономики и ее перспективы \_\_\_\_\_

6) Возможности повышения конкурентоспособности \_\_\_\_\_

7) Особенности налогов и наличие льгот \_\_\_\_\_

8) Партнерские связи и социальная активность \_\_\_\_\_

## Тест по теме

1. В рамках какого раздела бизнес-плана приводятся сведения по патентозащищенности?

- а) маркетингового плана;
- б) описание продукта;
- в) организационного плана.

2. Объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени – это:

- а) спрос на рынке;
- б) емкость рынка;
- в) динамика продаж.

3. Состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров:

- а) конъюнктура рынка;
- б) равновесие спроса и предложения;
- в) емкость рынка.

4. Выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары:

- а) сегментация;
- б) потребительская дифференциация;
- в) целевое дробление.

5. Показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности:

- а) критерий сегментации;
- б) эффект размещения;
- в) сегментационная рента.

## Тема 8. Маркетинговый план

После того как фирма провела всесторонний анализ рынка, пожеланий и характеристик потребителей, она выбирает наиболее выгодный сегмент рынка и начинает на нем продвижение своей продукции.

Продвижение – это любая форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах и их достоинствах. Это маркетинговая деятельность, обеспечивающая создание благоприятного образа товара и самой фирмы в представлении потребителей и в конечном счете покупку товара. Продвижение товаров должно возбуждать у потребителей желание сделать первую покупку и совершать все последующие.

Цель продвижения – создать устойчивый или растущий спрос на товар данной фирмы. Существуют следующие формы продвижения,

которые используются самостоятельно и в комплексе: реклама, паблисити, персональная (личная продажа), стимулирование продаж (рис. 6).



**Рис. 6.** Формы продвижения

Каждый из данных видов имеет свои особенности.

Продвижение товара на рынке осуществляется по пирамиде. Первый этап (нижний) «Познания» включает две ступени:

1. Осведомленность – получение первичных знаний о товаре (названии товара и фирмы производителя, отдельные свойства товара). Данный этап достигается посредством рекламы и пропаганды.

2. Знание – потребитель знает товар детально, технические характеристики товара.

Второй этап «Эмоция» включает три последующие ступени:

3. Благорасположение – товар нравится определенными характеристиками потребителю, со стороны производителя идет устранение каких-то качеств.

4. Предпочтение к товару.

5. Убеденность в необходимости приобретения данного товара.

Третий этап «Совершение покупки» включает шестую ступень пирамиды.

6. Толчок потребителя к покупке – снижение цены, акции, подарки [59].

Описание особенностей продвижения затрагивает такой раздел бизнес-плана, как «Маркетинговый план». Маркетинговый план должен ответить на вопрос, почему продукцию организации будут покупать, что для этого нужно сделать и чего избежать. Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех [7, с. 30].

Цели плана маркетинга:

- систематизация, формальное описание идей руководителей компании;

- донесение их до сотрудников;

- установление целей маркетинга, обеспечение контроля их достижения;

- концентрация и разумное распределение ресурсов фирмы.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо основываться на следующих принципах:

1) принципе понимания потребителя, основанном на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;

2) принципе борьбы за потребителя (клиента). Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, рекламы, сервиса, цены и т. д.). Суть этого принципа – борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае – это лишь средство для достижения цели, а не сама цель;

3) принципе максимального приспособления производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю [5, с. 90].

Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо помнить, что процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей протекает в определенной внешней (окружающей) среде, которая подвержена влиянию таких факторов, как:

1) стабильность политической и правовой системы в стране рынка, обеспечивающая правовую защиту деятельности своих и иностранных предпринимателей;

2) экономический и демографический факторы: состояние экономики, жизненный уровень, покупательная способность общества, демографические процессы в нем, особенности и состояние финансовой системы, инфляционные процессы, системы налогообложения и т. д.;

3) законодательная система, регламентирующая деятельность организации;

4) уровень научно-технического прогресса, который заставляет производить новую продукцию и осуществлять эффективную маркетинговую деятельность;

5) социально-культурный уровень населения, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции, которые оказывают большое влияние на маркетинговую деятельность [5, с. 90].

При написании данного раздела необходимо учитывать, что план маркетинга включает в себя большое число вопросов, на которые надо дать детальный, исчерпывающий ответ при его составлении. Естественно, не стоит все детали плана маркетинга включать в бизнес-план. В нем целесообразно изложить на нескольких страницах основное: какая принята в фирме стратегия маркетинга, как будет продаваться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будут устанавливаться цены на товары, какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать; как предполагается добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения дополнительных покупателей; как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств; как предполагается добиться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Информация данного раздела призвана убедить инвестора в существовании рынка сбыта для продукции (услуги).

Маркетинговый план включает в себя такие пункты, как: 1) цели и стратегии маркетинга; 2) ценообразование; 3) схема распространения товаров; 4) методы стимулирования продаж; 5) организация послепродажного обслуживания клиентов; 6) реклама и иные способы продвижения продукции; 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах.

1. Цели и стратегии маркетинга. После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции определяется детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров в конечном счете зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

Например, правовые системы «КонсультантПлюс» имеют различные модификации для удовлетворения потребности разных групп потребителей, нуждающихся в законодательной информации. Полная версия – для юристов, сокращенная – для среднего размера фирм, бухгалтерский выпуск, отдельная информация по законам Москвы и Санкт-Петербурга. Следует намечать возможные новые виды продукции, подстраиваясь под растущие запросы рынка, меняющиеся с ростом технологий. Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом отдельном продукте. Следовательно, оценить объем сбыта, например законодательства бухгалтерии, можно, посчитав число предприятий, находящихся в зоне действия инфраструктуры фирмы. Оценка конкурентов предполагает выявление на рынке фирм, реализующих товары со сходными качествами и способных заменить предлагаемый товар. На рынке правовых баз данных существует острая конкуренция. Основным критерием в сознании покупателя при оценке товара часто является цена, особенно когда надо выявить тонкости отличия товаров [49].

2. Ценообразование – процесс формирования цен на товары и услуги. Можно выделить две основные модели ценообразования: рыночное ценообразование, которое функционирует на основе взаимодействия между спросом покупателей и предложением продавцов на рынке того или иного товара; централизованное государственное ценообразование – определение цен государственными органами, при котором в рамках затратного ценообразования в основу закладываются издержки производства и обращения. Ценовая стратегия может базироваться на издержках, спросе или конкуренции. В случае стратегии, основанной на издержках, предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль на эти цифры. Спрос не изучается. В рамках стратегии, основанной на спросе, цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли. При конкурентной стратегии ценообразования цены могут быть или ниже или выше рыночных, в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса, образа товара. Этот принцип используют фирмы, имеющие конкурентов. Существует несколько путей реализации ценовой стратегии, каждая из которых в чистом или смешанном с другими виде подходит данному продукту: установление стандартных и меняющихся цен; установление единых и гибких цен; стратегия неокругленных цен; связь цены и качества [49].

3. Схема распространения товаров. Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Продукция может быть отправлена от производителя через

каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна храниться. Наконец, чтобы продать продукцию и услуги потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов: характеристики, потребности и сегменты потребителей; цели, ресурсы, знания и опыт организации; стоимость, сложность, сохранность и объем товара; характеристики и тактику конкурентов; характеристики, доступность, юридические аспекты и альтернативные варианты каналов товародвижения.

Существуют два основных типа каналов товародвижения. Прямые каналы связаны с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их следует использовать, если предприятие хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком. Косвенные каналы товародвижения связаны с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они обычно привлекают фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта [5, с. 113].

4. Стимулирование сбыта. Фирма может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта. Стимулирование сбыта представляет собой совокупность краткосрочных мероприятий с целью активного продвижения товара, меры поощрения покупки товара. Целевое воздействие данного инструмента продвижения товара на рынке направлено на незамедлительную покупку товара [59]. Стимулирование сбыта помогает привлекать покупателей и поддерживать приверженность к продукту или магазину. Основные черты стимулирования сбыта: привлекательность, информированность, побуждение к совершению покупки незамедлительно, вызов реакции потребителя.

К возможным средствам стимулирования сбыта относят: рекламу – информирование потребителей в местах совершения покупок; подарки и премии при покупке товаров; купоны – предоставление скидки на получение товара; образцы товаров могут прикрепляться к другим товарам; розыгрыши и конкурсы; совместную рекламу с другими фирмами – обычно с товарами, дополняющими данный товар; выставки; предоставление части товара бесплатно (для продавца); бонусы (денежные выплаты, подарки), выдача премий для продавцов по активному продвижению товара [59].

5. Послепродажное обслуживание. В этом разделе необходимо осветить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания; предоставления круга услуг в каждом из этих видов

обслуживания; структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит из определения политики фирмы в разрезе следующих вопросов:

- соответствие ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть определено как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок;

- частота использования отдельных деталей и узлов. Товар должен быть легко «обновляем» при поломке или устаревании [5, с. 118];

- отлаженность механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей. Следует учитывать расположение и концентрацию сервисных центров в обслуживаемом сегменте рынка.

6. Реклама – любая оплачиваемая конкретным заказчиком (фирмой) форма неперсональной презентации товара или стимулирующего воздействия на потребителя (по своим целям различается информационная, побудительная и напоминающая реклама). Черты рекламы: общественный характер (регламентируется законом о рекламе), способность к увещанию, экспрессивность – возможность эффектного представления фирмы и ее товара, обезличенность – монолог-обращение к большой группе потребителей. Реклама – долгосрочный инструмент продвижения [59].

Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Виды рекламы:

- Информативная реклама призвана информировать потенциальных покупателей о новом товаре, его цене, принципах действия, послепродажном обслуживании. Она создает благоприятное отношение к товару и имиджу фирмы.

- Увещательная реклама формирует предпочтение к товару. Она убеждает потенциальных покупателей в необходимости изменения отношения к товару, целесообразности его апробирования и приобретения.

- Напоминающая реклама информирует потенциальных покупателей о том, что товар еще может пригодиться, и содержать информацию о возможном месте его покупки.

- Внутрифирменная реклама – внушение сотрудникам веры в собственное предприятия.

- Реклама с целью создания престижа предприятия в обществе.

- Реклама с целью расширения сбыта – реклама товаров для увеличения их сбыта.

К основным медиа-носителям рекламы относят: печатные издания: рекламу в прессе быстрой периодики; рекламу в изданиях средней периодики; рекламу в прессе медленной периодике; телевидение; радио; наружную рекламу; сувенирную рекламу; рекламу в сети Интернет.

#### 7. Формирование общественного мнения (public relations).

В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению об организации и ее продукции (услугах) и соответственно способам его формирования.

Public relations – неличное и неоплачиваемое стимулирование товара посредством распространения коммерчески важных сведений о товаре в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены. Оно направлено на содействие сбыту товара. В основном осуществляется со стороны известных лиц, часто в виде финансирования, спонсорства мероприятий. Основные черты: достоверность для потребителя со стороны известного лица, широкий охват покупателей, броскость. Связи с общественностью обычно используются в совокупности со стимулированием сбыта и рекламой.

В число инструментов пиара входят: мероприятия, например, пресс-конференции, банкеты, приглашение информационных спонсоров, привлечение потенциальных партнеров; анонсирование общественно полезных мероприятий (реставрационные работы, спонсирование реконструкции, лечения больных, развития науки); спонсорская деятельность: спонсорам предоставляется место и время для информирования о своей компании; производство и распространение фирменных сувениров; организация публикаций в прессе, подача материалов по ТВ и радио, реклама подается не как рекламный ролик, а как информация; использование покровительственного маркетинга (музеи, библиотеки, зоопарки, школы); выступление руководителей фирмы в средствах массовой информации для повышения собственной известности и известность фирмы [59].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение термина «продвижение».
2. Какие существуют стратегии ценообразования?
3. Что такое позиционирование?

### **Задание для самостоятельной работы**

Опишите маркетинговый план будущей организации.

1. Характеристика уникальности товара \_\_\_\_\_

2. Опишите конечных потребителей товара/услуги \_\_\_\_\_

---

3. Дайте характеристику спроса на товар/услугу \_\_\_\_\_

---

4. Особенности сегмента рынка, на которые ориентируется проект \_\_\_\_\_

---

5. Система сбыта продукции с указанием фирм, привлекаемых к реализации продукта \_\_\_\_\_

---

6. Организация послепродажного обслуживания \_\_\_\_\_

---

7. Ценовая политика и обоснование цены на продукцию/услуги \_\_\_\_\_

---

8. Методы стимулирования сбыта, применяемые для продвижения товара/услуги (табл. 14).

Таблица 14

*Методы стимулирования сбыта*

Метод стимулирования	Характеристика	Период проведения	Стоимость, руб.

### Тест по теме

1. При какой стратегии ценообразования цены могут быть или выше или ниже рыночных?
  - а) стратегия, основанная на издержках;
  - б) стратегия, основанная на спросе;
  - в) стратегия, основанная на конкуренции.
2. Совокупность краткосрочных мероприятий с целью активного продвижения товара, меры поощрения покупки товара:
  - а) стимулирование сбыта;
  - б) реклама;
  - в) связь с общественность.
3. Любая оплачиваемая конкретным заказчиком (фирмой) форма неперсональной презентации товара:
  - а) реклама;
  - б) стимулирование сбыта;
  - в) маркетинг-микс.
4. Какой тип рекламы нацелен на формирование предпочтения к товару?
  - а) информационная реклама;
  - б) увещательная реклама;
  - в) зазывающая реклама.

5. Какой тип каналов товародвижения привлекает своими характеристиками фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта?

- а) прямые каналы товародвижения;
- б) косвенные каналы товародвижения.

## **Тема 9. Формирование организационного плана**

Достаточно развернутая характеристика предприятия дается в таком разделе бизнес-плана, как «Организационный план». Данный раздел посвящается системе управления предприятием и его кадровой политике.

Структура раздела может иметь следующий вид: организационная структура; ключевой управленческий персонал; профессиональные советники и услуги; персонал; кадровая политика фирмы; календарный план; план социального развития; правовое обеспечение деятельности фирмы [82, с. 137]. Отдельно приводят обоснование штатной численности организации, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указывают возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяют необходимые квалификацию и численность специалистов, обосновывают введение многосменности в работе.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Это также самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Каждое предприятие после государственной регистрации в установленном порядке приобретает статус юридического лица [80, с. 50].

Основными признаками организации являются:

1. Наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены. Это главный признак организации.

2. Обособленность организации, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения.

3. Соблюдение принципа саморегулирования, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему, с учетом конкретных обстоятельств, реализовывать внешние команды.

4. Наличие внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство.

5. Организационная культура, представляющая собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

6. Наличие в своей собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества. Его наличие обеспечивает материально-техническую возможность функционирования предприятия, его экономическую самостоятельность и надежность.

7. Обеспечение способности отвечать своим имуществом по обязательствам, которые возникают у предприятия во взаимоотношениях с кредиторами, в том числе и при неисполнении обязательств перед бюджетом.

8. Способность выступать в хозяйственном обороте от своего имени, т. е. в соответствии с законодательством заключать все виды гражданских правовых договоров с хозяйственными партнерами (потребителями продукции, работ и услуг, поставщиками всех факторов производства), с гражданскими и другими юридическими и физическими лицами [79, с. 533].

9. Свободная реализация права (или его возможность) быть истцом, предъявлять виновной стороне иск, а также быть ответчиком в суде при невыполнении обязательств в соответствии с законодательством и договорами.

10. Наличие внутренней среды организации – совокупность форм и процессов, придающих последней конкретное, присущее только ей лицо.

11. Наличие самостоятельного баланса, правильное ведение учета затрат на производство и реализацию продукции (работ и услуг), своевременное представление отчетности установленным государственным органам.

12. Наличие в соответствии с Гражданским кодексом РФ наименования, содержащего указание его организационно-правовой формы.

Основные ресурсы организации: здания и оборудование, потенциал работников, технология, материалы, информация.

Основные элементы организации: кадровый потенциал, технический потенциал, научный потенциал, микроклимат в коллективе,

производительность, отношение к внешней среде, заинтересованность, имидж. Значения представленных элементов определяют потенциал организации, ее способность к деятельности.

Все разнообразие организаций подразделяется на классы или виды, каждый из которых объединяет организации, однородные по тому или иному критерию (табл. 15) [45, с. 312].

Таблица 15

*Классификация организаций в экономике [35, с. 55]*

Признак классификации	Виды организаций
Критерий формализации (принцип построения и функционирования организаций)	Формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы
	Неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми
Критерий формы собственности	Частные
	Государственные и муниципальные
	Иные
Критерий численности занятых, объем продаж и стоимость активов	Крупные
	Средние
	Малые
Критерий участия в различных секторах производства (по виду и характеру хозяйственной деятельности)	Организации отраслей первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного, рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.
	Организации отраслей вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т. д.
	Организации отраслей третичного цикла, организации и предприятия которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, транспортные предприятия, образовательные учреждения, туристские агентства, розничная торговля и др.
	Организации и институты четвертого сектора экономики, которые занимаются такой прогрессивной и быстроразвивающейся сферой человеческой деятельности, как информационные технологии. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении сложными системами
Критерий отношения к прибыли	Коммерческие, которые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности
	Некоммерческие, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям

Признак классификации	Виды организаций
Критерий принадлежности к основным структурным элементам общества	Государственные организации
	Организации гражданского общества (коммерческие и некоммерческие)
Критерий сферы и масштаба деятельности	Национальные
	Иностранные
	Смешанные
	Международные коммерческие

Организация существует в определенной среде.

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Среда делится на внутреннюю и внешнюю [45, с. 30].

Внешняя среда – факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты ее деятельности [36, с. 522]. Внешняя среда делится на два блока: среда косвенного воздействия (состояние экономики, политика, НТП, социальные факторы, международные события) и среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы).

Внутренняя среда – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства – это цели, структура, задачи, технология и люди [36, с. 522].

Под юридическим лицом понимается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права; несет обязанность по своим обязательствам, выступает истцом и ответчиком в суде.

Любая организация имеет организационно-правовую форму. Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта – признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности. Выбор организационно-правовой формы организации осуществляется с учетом ее характеристик, которые регламентируются государством через Гражданский кодекс и специальные законы. Основные учитываемые характеристики организации: правоспособность;

состав учредителей и участников; порядок учреждения; капитал и вклады; отношения собственности и имущество учредителей; ответственность; органы управления предприятием; управление делами, представительство предприятия; распределение прибылей и убытков; ликвидация и др.

Организационно-правовая форма предприятия есть форма юридической регистрации организации, которая придает этому предприятию определенный юридический статус (табл. 16).

Таблица 16

*Виды организационно-правовых форм предприятия*

Группа	Виды
Хозяйственные товарищества	Полное товарищество; товарищество на вере
Хозяйственные общества	Общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество (публичное и непубличное)
Производственный кооператив	
Унитарное предприятие	
Некоммерческие корпоративные организации	Потребительский кооператив; общественная организация; ассоциация (союз); товарищество собственников недвижимости; казачье общество; община коренных малочисленных народов Российской Федерации
Некоммерческие унитарные организации	Фонд, учреждение, религиозная организация автономная некоммерческая организация

Предприятие может осуществлять самые разнообразные виды деятельности. В целом их можно разделить на два основных блока: основную деятельность в виде производства и реализации товаров (продукции, работ, услуг), продажи излишнего имущества; прочую деятельность по операциям, не связанным с производством и реализацией товаров. В целом все виды деятельности, характерные для предприятий, функционирующих на территории Российской Федерации, закреплены в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД).

Основу предприятия составляет ее персонал. Персонал – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками: квалификация, компетенция, способности, установки, главным из которых является наличие трудовых отношений с работодателем. Самый важный управленческий ресурс. Трудовые отношения представляют собой отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником труда за плату [34]. По категориям персонала он делится на производственный

и управленческий персонал. Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание [84, с. 200]. Производственный персонал можно разделить на две составные части: основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия; вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия. Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т. п.).

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников [84, с. 200].

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях, должностных инструкциях. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали системы управления. В бизнес-плане приводят следующие данные: производственно-технологическую структуру предприятия; функции ключевых подразделений; организационную структуру управления; организацию координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы, автоматизацию системы управления. Далее оценивают соответствие организационной структуры целям и стратегиям предприятия [13, с. 210].

Особое внимание в разделе уделяют правовому обеспечению бизнеса. В нем указывают законодательные, нормативные и другие документы, имеющие отношение к данному проекту и предприятию, в том числе: устав предприятия (следует указать соответствующий проекту вид

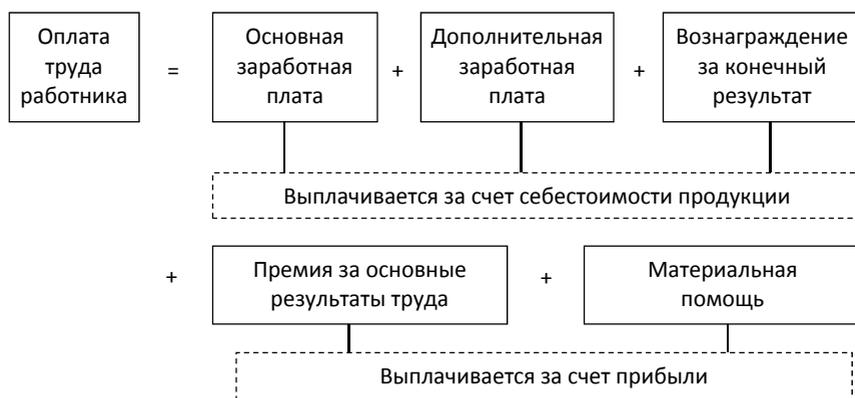
деятельности); учредительный договор; лицензию на право проведения работ; патенты (авторское право); сертификаты качества; сертификат уровня производства; международную, федеральную, региональную или местную программы; законодательные акты и другие решения органов власти; особенности налогообложения [67]; договоры, в том числе аренды, купли, продажи; гарантийные письма, заявки и т. д.

Зарботная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Структура оплаты труда позволяет определить: какие составляющие элементы входят в оплату труда работника; в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются; каков удельный вес конкретного элемента в общей величине зарботной платы (рис. 7).

Структура оплаты труда в процентном отношении весьма специфична для различных регионов России, отраслей народного хозяйства и конкретных типов организаций.

Основная зарботная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника.

Дополнительная зарботная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника.



**Рис. 7.** Структура оплаты труда работника

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности организации (предприятия), а также отдельных структурных подразделений.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов организации или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли организации.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет организации. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях [76, с. 10].

Штатное расписание – документ, устанавливающий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с ее уставом (положением). Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Утверждается приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченным им лицом. Изменения в штатное расписание вносятся в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченным им лицом. Штатное расписание подготавливается по унифицированной форме Т-3 [79, с. 355].

Ключевой управленческий персонал. Здесь описываются точные обязанности и ответственность каждого ключевого члена команды, включая краткий (из 3–4 предложений) послужной список, обращается внимание на то, в чем особенно силен тот или иной руководитель. Полная характеристика каждого ключевого члена команды также может быть приведена в виде таблицы в бизнес-плане; она включает образование, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций. Успехи должны определяться конкретно, например полученная высокая прибыль, увеличение объема производства и продаж, хорошее управление, производственные и технические показатели, способность к выполнению определенных функций и т. д. Здесь же указываются полученные работником поощрения, рост зарплаты, продвижение по службе и т. д. [13].

Режим работы – это временной отрезок, используемый трудящимся на выполнение вмененных ему начальством обязанностей.

Существуют следующие виды режимов рабочего времени, которые могут действовать на предприятии: нормированный 8-часовой рабочий день; ненормированный рабочий день; трудовая деятельность в режиме гибкого графика; работа по сменам; суммированный учет отработанного времени; трудовая деятельность с возможностью разделения рабочего дня на части.

## Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Какие существуют виды организационно-правовых форм организаций?
3. Какие факторы относятся к внутренней, а какие – к внешней среде организации?

## Задание для самостоятельной работы

Составьте организационный план деятельности предприятия.

1. Представьте следующие сведения об организации (табл. 17).

Таблица 17

### Основные сведения об организации

Организационно-правовая форма	Характеристика
Уставный капитал	
Состав организации	
Вид деятельности по ОКВЭД	
Фонд оплаты труда	

2. Охарактеризуйте собственников организации (табл. 18).

Таблица 18

### Характеристика собственников организации

№ п/п	ФИО собственника	Доля в капитале	Степень участия в работе предприятия	Форма собственности

3. Охарактеризуйте персонал организации (табл. 19).

Таблица 19

### Персонал организации

№ п/п	ФИО, должность	Задачи, функции, ответственность	Год рождения, образование, специальность, опыт работы, достижения	Формы и уровни оплаты труда
Основные руководители проекта				
Основной, вспомогательный и обслуживающий персонал организации				

4. Представьте организационную структуру управления организацией. Укажите вид, количество звеньев и уровней управления\_\_\_\_\_

5. Охарактеризуйте основные подразделения организации (табл. 20).

Таблица 20

*Основные подразделения организации*

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников

6. Опишите режим труда на фирме и сменяемость рабочей силы

---

---

7. Охарактеризуйте затраты на оплату труда персонала организации (табл. 21).

Таблица 21

*Затраты на оплату труда персонала*

№ п/п	Категория персонала	Фонд оплаты труда
1	Административный персонал	
2	Производственный (в том числе торговый) персонал	
Страховые взносы		
Итого фонд оплаты труда		

**Тест по теме**

1. Признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности:

- а) организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта;
- б) форма собственности хозяйствующего субъекта;
- в) форма управления хозяйствующего субъекта.

2. Организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязанностям этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять от своего имени имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде – это:

- а) дочерняя организация;
- б) юридическое лицо;
- в) агент рынка.

3. Какой элемент оплаты труда обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника?

- а) основная заработная плата;
- б) дополнительная заработная плата;
- в) материальная помощь.

4. Что является основным признаком персонала как одного из основных элементов организации?

- а) квалификация;
- б) компетенция, способности, установки;
- в) наличие трудовых отношений с работодателем.

5. Как называется вид персонала организации, преимущественно занятый в сборочных цехах предприятия?

- а) основной персонал;
- б) вспомогательный персонал;
- в) обслуживающий персонал.

## **Тема 10. Производственный план**

Все, что связано с процессом производства, отражается в бизнес-плане в рамках раздела «Производственный план». Основной целью составления производственного плана является подтверждение способности предприятия качественно и в срок производить товар (услугу), т. е. эффективности предприятия, доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества [13]. Он включает в себя: описание технологического процесса; основные требования к организации производственного процесса; программу производства продукции; состав необходимого оборудования; стоимость основных производственных фондов; потребность сырья, материалов, комплектующих; амортизацию основных фондов; поставщиков сырья и материалов и ориентировочные цены, условия поставок; альтернативные источники снабжения материальными ресурсами; себестоимость (текущие издержки) производимой продукции; экологическую безопасность проекта мероприятия, затраты, эффективность [70].

Процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке, образует производственный процесс, или производство.

Основными элементами производственного процесса являются труд (деятельность людей), предметы и средства труда. Во многих производствах используются природные процессы (биологические, химические). Наиболее крупными частями производственного процесса являются основное, вспомогательное и побочное производства. К основным относятся те процессы, прямым результатом которых является изготовление продукции, составляющей товарную продукцию данного предприятия, а к вспомогательным – те, в ходе которых создаются полупродукты для основного производства, а также выполняются работы, обеспечивающие нормальное течение основных процессов. Побочное производство охватывает процессы переработки отходов основного производства или их утилизации [20, с. 33].

Процесс основного, вспомогательного и побочного производства состоит из ряда производственных стадий.

Стадия – это технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое.

Производственная стадия делится, в свою очередь, на ряд производственных операций, представляющих собой первичное звено, элементарную, простейшую составную часть процесса труда. Производственная операция выполняется на отдельном рабочем месте, одним рабочим или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

По назначению производственные операции делят:

- на технологические (основные), в результате которых вносятся качественные изменения в предмет труда, его состояние, внешний вид, форму и свойства;

- транспортные, изменяющие положение предмета труда в пространстве и создающие условия для поточного производства;

- обслуживающие, обеспечивающие нормальные условия для работы машин (их чистка, смазка, уборка рабочего места);

- контрольные, способствующие правильному выполнению технологических операций, соблюдению заданных режимов (контроль и регулирование процесса) [20, с. 34].

В производственном процессе задействовано различное оборудование. Производственное оборудование – это совокупность различного рода машин и механизмов, оказывающих в процессе производства продукции непосредственное механическое, термическое или химическое воздействие на предмет труда. Оно относится к основным производственным фондам организации.

Основные фонды – это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, постепенно изнашиваясь, переносят свою стоимость по частям на вновь создаваемую продукцию. К ним относят фонды со сроком службы более одного года и стоимостью более 100 минимальных месячных заработных плат. Основные фонды подразделяются на производственные и непроизводственные фонды [20, с. 40].

Производственные фонды участвуют в процессе изготовления продукции или оказания услуг (станки, машины, приборы, передаточные устройства и т. д.).

Непроизводственные основные фонды не участвуют в процессе создания продукции (жилые дома, детские сады, клубы, стадионы, поликлиники, санатории и т. д.).

Износ основных фондов. Износ характеризует процесс старения действующих основных фондов как в физическом, так и в экономическом отношении. Износ основных фондов определяется и учитывается по зданиям и сооружениям, передаточным устройствам, машинам и оборудованию, транспортным средствам, производственному и хозяйственному инвентарю, рабочему скоту, многолетним насаждениям, достигшим эксплуатационного возраста, нематериальным активам. Износ основных средств определяется за полный календарный год (независимо от того, в каком месяце отчетного года они приобретены или построены) в соответствии с установленными нормами. Начисление износа не производится свыше 100 % стоимости основных средств. Различают два вида износа – физический и моральный.

Амортизация основных фондов – это перенос части стоимости основных фондов на вновь созданный продукт для последующего воспроизводства основных фондов ко времени их полного износа. Амортизация в денежной форме выражает износ основных фондов и начисляется на издержки производства (себестоимость) на основе амортизационных норм [42; 23].

Производственный процесс также тесно связан и с оборотными фондами предприятия. Оборотные фонды – это часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла: сырье, топливо, энергия, полуфабрикаты, запчасти, незавершенное производство, расходы будущих периодов, исчисленные в денежном выражении. Стоимость оборотных средств определяется суммированием стоимостей их отдельных видов.

Перед любым предприятием в начале своей производственной деятельности встает задача определения того объема производства, который принесет ему максимальную прибыль, высокую рентабельность

и максимальные объемы продаж. Для решения этой задачи предприятие, в первую очередь, разрабатывает производственную программу.

Производственная программа предприятия представляет собой перечень продукции, работ и услуг по заказам и договорам потребителей.

Обобщающим показателем производственной программы предприятия является объем продаж или реализованная продукция. Первый термин применяется в мировой практике, второй – в отечественной. Объем продаж более объективно отражает результат деятельности предприятия, как выпускающего товары, так и производящего услуги. Показатель реализованной продукции в соответствии с логикой должен применяться только для предприятий сферы материального производства, выпускающих продукцию. В условиях рыночной экономики большинство предприятий создают продукцию и выполняют услуги, поэтому показатель объема продаж применим для всех предприятий [65].

Объем продаж – это стоимость товаров и услуг, произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени. Этот показатель микроэкономики затем трансформируется в показатель макроэкономики – валовый внутренний продукт (стоимость товаров и услуг, произведенных на территории страны за определенный период времени).

Исходным пунктом планирования производственной программы предприятия является производственная мощность. Она отражает потенциальные возможности объединений, предприятий, цехов по выпуску продукции. Определение величины производственной мощности занимает ведущее место в выявлении и оценке резервов производства.

Под производственной мощностью предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции определенной номенклатуры и ассортимента или объем переработки сырья на данном предприятии в течение определенного периода при полной загрузке оборудования и производственных площадей [80, с. 103].

В рамках производственного процесса важным также является калькуляция себестоимости продукции предприятия.

Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) – это исчисление величины затрат, приходящихся на единицу (выпуск) продукции. Ведомость, в которой производится расчет на единицу продукции, называется калькуляцией.

Себестоимость продукции (работ, услуг) – это выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и сбыт продукции (работ, услуг). Установлен единый для всех предприятий перечень экономически однородных элементов затрат: материальные

затраты; затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты [80, с. 111].

Кроме того, по отношению к объему производства затраты подразделяются на постоянные и переменные.

Постоянные затраты не зависят от динамики объема производства и продажи продукции, т. е. не изменяются при изменении объема производства.

Одна их часть связана с производственной мощностью предприятия (амортизация, арендная плата, заработная плата управленческого персонала на повременной оплате и общехозяйственные расходы), другая – с управлением и организацией производства и сбыта продукции (затраты на исследовательские работы, рекламу, на повышение квалификации работников и т. д.). Можно также выделить индивидуальные постоянные затраты для каждого вида продукции и общие для предприятия в целом.

Однако постоянные затраты, рассчитанные на единицу продукции, изменяются при изменении объема производства.

Переменные затраты зависят от объема и изменяются прямо пропорционально изменению объема производства (или деловой активности) компании. По мере его увеличения растут и переменные затраты, и оборот (например, заработная плата производственных рабочих, изготавливающих определенный вид продукции, затраты сырья и материалов).

Переменные затраты, рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину [20, с. 50].

Немаловажное значение в рамках калькулирования себестоимости придается расчету фонда оплаты труда персонала предприятия. Фонд оплаты труда включает в себя оплату труда за определенный выпуск продукции или объем выполненных работ, выплаты по должностным окладам административно-управленческому персоналу, а также выплаты социального характера.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение производственного процесса.
2. Какие бывают основные фонды предприятия?
3. Что такое амортизация?

### **Задание для самостоятельной работы**

Охарактеризуйте технологию изготовления продукции, оказания услуги, выполнения работ.

1. Опишите этапы производства продукции, оказания услуг, выполнения работ (табл. 22).

Таблица 22

*Этапы производства продукции*

Этап	Название	Характеристика
1		
2		
3		

2. Укажите используемое в процессе производства оборудование и материалы, количество задействованного персонала \_\_\_\_\_

3. Охарактеризуйте капитальные вложения (оборудование) (табл. 23).

Таблица 23

*Капитальные вложения*

№ п/п	Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество, ед.		Итоговая стоимость, руб.
			имеется	требуется	
	Всего				
1					
2					
3					
4					

4. Укажите местоположение производства \_\_\_\_\_

5. Дайте характеристику производственных помещений \_\_\_\_\_

6. Укажите предполагаемые объемы производства/оказания услуг/выполнения работ (табл. 24).

Таблица 24

*Предполагаемые объемы производства*

Показатель	Ед. изм.	I год				
		всего	по кварталам			
			I	II	III	IV
Объем производства: в натуральном и стоимостном выражении						
Объем реализации (в шт.): – на внутреннем рынке – на внешнем рынке						
Цена реализации за ед.: – на внутреннем рынке – на внешнем рынке						

7. Представьте калькуляцию затрат на изготовление продукции/ оказание услуг/ выполнение работ (на весь объем производства и единицу продукции) (табл. 25).

Таблица 25

*Калькуляция затрат на изготовление продукции*

Статья затрат	Сумма, руб.
Материальные затраты	
Заработная плата	
Отчисления на социальные нужды	
Амортизация	
Прочие затраты	

### Тест по теме

1. Главной задачей какого раздела бизнес-плана является доказать потенциальным партнерам, что организация в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества?

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана.

2. Технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое:

- а) передел;
- б) стадия;
- в) работа.

3. Средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, постепенно изнашиваясь:

- а) основные фонды;
- б) оборотные фонды;
- в) производственный капитал.

4. Часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла:

- а) основные фонды;
- б) оборотные фонды;
- в) производственный капитал.

5. Стоимость товаров и услуг, произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени, – это:

- а) объем продаж;
- б) товарная продукция;
- в) реализованная продукция.

## Тема 11. Финансовый план

Финансовые ресурсы предприятия и планы по их формированию и использованию обычно представлены в таком разделе бизнес-плана, как «Финансовый план». Он рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий, фирм, организаций и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды. Здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы [82, с. 155].

Примерная структура раздела: затраты подготовительного периода; затраты текущего (основного) периода; расчет поступлений от проекта; затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга); расчет налоговых платежей; другие поступления и выплаты; отчет о прибылях и убытках, поток реальных денег, прогнозный баланс.

В современных условиях рыночных отношений возникает объективная необходимость финансового планирования. Без финансового планирования невозможно добиться настоящих результатов на рынке. Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Все финансовые показатели базируются на показателях объема производства, ассортимента продукции, себестоимости продукции. Планирование финансовых показателей позволяет находить внутренние резервы предприятия, соблюдать режим экономии. Получение планового размера прибыли и других финансовых показателей возможно лишь при условии соблюдения плановых норм затрат труда и материальных ресурсов. Объем финансовых ресурсов, рассчитанных на основе финансовых планов, устраняет чрезмерные запасы материальных ресурсов, непроизводительные расходы, внеплановые финансовые инвестиции. Благодаря финансовому планированию создаются необходимые условия для эффективного использования производственных мощностей, повышения качества продукции [22].

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Планирование помогает предотвращать ошибочные действия в области финансов, а также уменьшает число неиспользованных возможностей [22].

Финансовое планирование, в зависимости от содержания, назначения и задач, можно классифицировать на перспективное, текущее (годовое) и оперативное [13].

Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трех лет. Временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования. Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия. Изменение ситуации на финансовом рынке приводит к корректировке финансовой, а затем и общей стратегии развития предприятия. Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия. Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов: прогноза отчета о прибылях и убытках; прогноза движения денежных средств; прогноза бухгалтерского баланса [13]. Очень важным этапом финансового планирования является проведение серьезной аналитической работы посредством расчета наиболее важных относительных показателей (финансовых коэффициентов), динамические ряды которых позволяют определить тенденции развития финансовой ситуации на предприятии при принятии конкретных решений. Финансовые коэффициенты рассчитываются на основе полученных в ходе разработки проекта данных и всесторонне характеризуют рассматриваемый проект. Как правило, на этой стадии прогнозирования осуществляется расчет наиболее важных показателей, дающих представление об уровне платежеспособности, рентабельности деятельности предприятия в рассматриваемый период. Цель такого рода экспресс-анализа – в наиболее конкретном виде представить тенденции развития предприятия в условиях заявленной программы действий, сделав вывод о целесообразности (нецелесообразности) осуществления этого проекта.

В финансовом плане бизнес-плана значительное внимание уделяется особенностям финансирования предприятия.

Финансирование – способ обеспечения предпринимательства денежными средствами.

Источники финансирования бизнеса – это потенциальные либо уже полученные потоки финансов [19, с. 379]. Данные источники имеют множество разновидностей, у которых имеются как недостатки, так и достоинства. Финансирование бизнеса производится: самим предпринимателем или соучредителями; при государственной поддержке и благодаря целевым программам; с помощью привлечения средств

третьих лиц; кредитными организациями, за счет вложения в развитие части прибыли и амортизационных отчислений; остальные источники могут являться личной идеей каждого предпринимателя.

Внутренние источники финансирования – источники поступления денежных средств, которые образованы за счет результатов предпринимательской деятельности. Это могут быть вложения учредителей компании в уставный капитал, денежные средства, полученные после продажи акций компании, продажи имущества компании, получения арендной платы за сдачу имущества в аренду, амортизация, доходы от реализации продуктов.

Внешние источники финансирования – предполагается поступление финансов извне: долговое финансирование: заемный капитал (краткосрочные кредиты и займы; долгосрочные кредиты); преобразование индивидуального предприятия в товарищество; преобразование товарищества в непубличное акционерное общество; использование средств различных фондов для поддержки малого предпринимательства; безвозмездное финансирование – представление денежных средств в виде безвозмездных благотворительных пожертвований, помощи, субсидий; государственное бюджетное финансирование.

Кроме данной классификации выделяют следующие 10 основных источников финансирования: бутстрэппинг; 3F – family, friends, fools; свои деньги; кредиты (займы); субсидии; конкурсы; гранты; краудфандинг; бизнес-ангелы; венчурные фонды.

Когда перед предприятием встает задача выбора определенного вида финансирования, следует руководствоваться таким планом действий: определиться с ответом на такие вопросы: зачем организации необходимо финансирование, в каком размере, на какое время; создать список возможных источников получения финансового обеспечения; распределить эти источники по стоимости использования финансирования, начинать стоит с самых дешевых вариантов; рассчитать эффективность проекта, на который требуется финансирование, учтя при этом источник и стоимость его использования; выбрать самый эффективный и выгодный вид получения [19, с. 380].

За счет финансирования формируются финансовые ресурсы предприятия.

Финансовые ресурсы – это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для обеспечения его эффективной деятельности, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих.

Финансовые ресурсы – это совокупность денежных средств строго целевого использования, обладающая потенциальной возможностью

мобилизации (высвобождения из оборота) или иммобилизации (дополнительной загрузки в оборот).

Формируются финансовые ресурсы за счет собственных и привлеченных денежных средств.

К собственным источникам финансовых ресурсов относятся: уставный капитал; амортизация; прибыль; резервный фонд; ремонтный фонд; страховые резервы и прочие источники.

К заемным источникам финансовых ресурсов относятся: кредиты финансовых учреждений; бюджетные кредиты; коммерческие кредиты; кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в обороте, и прочие.

К привлеченным источникам финансовых ресурсов относятся: средства долевого участия в текущей и инвестиционной деятельности; средства от эмиссии ценных бумаг; паевые и иные взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц; страховое возмещение; поступление платежей по франчайзингу, аренде, селенгу; ассигнования из бюджета и поступления из внебюджетных фондов [80, с. 87].

Стартовым источником финансовых ресурсов в момент учреждения предприятия является уставный (акционерный) капитал – имущество, созданное за счет вкладов учредителей (или выручки от продажи акций). Основным источником финансовых ресурсов действующего предприятия служат доходы (прибыль) от основной и других видов деятельности, внереализационных операций. Он также формируется за счет устойчивых пассивов, различных целевых поступлений, паевых и иных взносов членов трудового коллектива. К устойчивым пассивам относят уставный, резервный и другие капиталы, долгосрочные займы и постоянно находящуюся в обороте предприятия кредиторскую задолженность.

Совокупность финансовых средств предприятия также принято подразделять на оборотные средства и инвестиции. Инвестиции – это долгосрочные вложения капитала в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения дохода (прибыли) [20, с. 55]. Кроме того, финансовые ресурсы, необходимые для деятельности предприятия, делятся на долгосрочные финансовые средства в виде основных фондов (капитала) и краткосрочные (текущие) финансовые средства для каждого производственного цикла, т. е. до момента получения дохода от продажи готовой продукции.

При определении потребности в денежных ресурсах необходимо учитывать:

– для какой цели требуются денежные средства и на какой период (краткосрочный или долгосрочный);

- когда и сколько необходимо денежных средств;
- можно ли изыскать необходимые средства в рамках предприятия или придется обращаться к другим источникам;
- каковы будут затраты при уплате долгов;
- когда можно ожидать возврата вложенных средств и получения дохода, какова будет величина этого дохода.

Тщательно взвесив все варианты, выбирают наиболее приемлемый источник получения денежных средств.

Первоначальное формирование финансовых ресурсов происходит в момент учреждения предприятия, когда образуется уставный фонд [17, с. 333]. Его источниками в зависимости от организационно-правовых форм хозяйствования выступают акционерный капитал, паевые взносы членов кооперативов, отраслевые финансовые ресурсы (при сохранении отраслевых структур), долгосрочный кредит, бюджетные средства. Величина уставного фонда показывает размер тех денежных средств (основных и оборотных), которые инвестированы в процесс производства.

Основными источниками финансовых ресурсов на действующих предприятиях выступают прибыль (от основной и других видов деятельности) и амортизационные отчисления. Наряду с ними источниками финансовых ресурсов выступают: выручка от реализации выбывшего имущества, устойчивые пассивы, различные целевые поступления и др. При недостатке собственных средств предприятие может обратиться за кредитом. В зависимости от того, на какое время берется кредит, различают краткосрочные (до года), среднесрочные (от года до трех лет) и долгосрочные кредиты (от трех до пяти лет).

Для получения кредита заемщик подает в банк (т. е. кредитору) заявку и другие требующиеся документы. В заявке указывается цель получения кредита, сумма и срок, на который испрашивается кредит. Другие документы устанавливаются конкретным банком-кредитором. К ним обязательно относятся учредительные документы, карточка с образцом подписей и печати, баланс. В условиях рыночной экономики получают развитие новые формы взаимоотношений предприятий и банков. Прежде всего, имеются в виду лизинг, факторинг (перепродажа права на взыскание долгов), франчайзинг [17, с. 334].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Что такое финансовые ресурсы?
2. Какие бывают источники финансовых ресурсов предприятия?
3. Какие этапы включает в себя финансовое планирование?

## Задание для самостоятельной работы

Охарактеризуйте финансовые аспекты реализации проекта.

1. Основные источники финансирования проекта (собственные/заемные) (табл. 26).

Таблица 26

### Основные источники финансирования проекта

Характеристика финансовых средств	Источник финансирования	Сумма	Особенности использования
Собственные средства			
Заемные средства			

2. Основные затраты проекта (табл. 27).

Таблица 27

### Бюджет проекта

№ п/п	Затраты	Количество	Стоимость, руб.	Общая стоимость, руб.
1				
2				
Итого (Σ)				

3. Рассчитайте точку достижения безубыточности (табл. 28).

Таблица 28

### Точка безубыточности проекта

Показатель	Значение
1. Постоянные затраты предприятия, руб.	
2. Переменные затраты на единицу продукции, руб.	
3. Цена единицы товара (услуги, работ), руб.	
4. Точка достижения безубыточности, ед. (п. 1 / (п. 3 - п. 2))	

4. Охарактеризуйте налоговый режим организации и определите перечень уплачиваемых налогов за первый год деятельности организации (табл. 29).

Таблица 29

### Налоговый режим организации

№ п/п	Наименование	Первый год (по кварталам), руб.				ИТОГО, руб.
		1 период	2 период	3 период	4 период	
Всего:						
1	Единый налог (УСНО), 6 %					
2	Единый налог (УСНО), 15 %					
3	ЕНВД					

№ п/п	Наименование	Первый год (по кварталам), руб.				ИТОГО, руб.
		1 период	2 период	3 период	4 период	
4	НДФЛ					
5	УСНО на основе патента					
6	Прочие налоги и сборы					
7	Страховые взносы					
8	Итого					

5. Прогнозный расчет объема реализации продукции (услуг)\_\_\_\_\_

---



---



---

### Тест по теме

1. Совокупность денежных средств строго целевого использования, обладающая потенциальной возможностью мобилизации (высвобождения из оборота) или иммобилизации (дополнительной загрузки в оборот):

- а) финансовые ресурсы;
- б) уставный капитал;
- в) резервный фонд.

2. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, – это:

- а) уставный капитал;
- б) долевое имущество;
- в) стартовый капитал.

3. Основными источниками финансовых ресурсов на действующих предприятиях выступают:

- а) прибыль и амортизационные отчисления;
- б) резервный капитал;
- в) доходы от внереализационной деятельности.

4. Финансовые ресурсы формируются за счет:

- а) собственных и привлеченных денежных средств;
- б) только собственных средств;
- в) только привлеченных денежных средств.

5. Процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами:

- а) финансовое планирование;
- б) финансовый аудит;
- в) бюджетирование.

## Тема 12. Эффективность и риски предпринимательской деятельности

Оценка эффективности проекта и его рисков чаще всего представлена в таких разделах бизнес-плана, как «Планирование рисков» и «Показатели эффективности проекта». В рамках данных разделов представлены основные показатели эффективности, дается описание рисков, план работы по их предупреждению и план работы с последствиями возникновения рисков.

Разделу «Показатели эффективности проекта» придают особое значение, поскольку он является ключевым с точки зрения определения эффективности бизнес-плана, а для инвестиционных проектов определяет их окупаемость и сроки возврата заемных средств. Значение раздела «Планирование рисков» состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Первая его задача – составление перечня рисков. Вторая – определение удельного веса каждого риска по всей их совокупности. Третья – оценка вероятностей наступления события, относящегося к каждому риску. Четвертая – подсчет риска по каждой группе рисков. С общественной точки зрения эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов [13].

Эффективность предприятия представляет собой комплексную оценку конечных результатов использования основных и оборотных фондов, трудовых и финансовых ресурсов и нематериальных активов за определенный период времени.

Руководители должны знать, когда и при каких обстоятельствах их организации действуют эффективно.

При оценке эффективности организации целесообразно использовать следующие понятия:

- эффективность организации как соотношение затрат и результата деятельности;
- критерий эффективности по которому, как правило, делают вывод об эффективности организации;
- показатели эффективности организации как количественные или качественные результаты ее деятельности.

Выбор критерия эффективности зависит от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений.

В наиболее общем виде экономическая эффективность представляет собой количественное соотношение двух величин – результатов хозяйственной деятельности и производственных затрат. Сущность

проблемы повышения экономической эффективности состоит в увеличении экономических результатов на каждую единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов [2, с. 133].

Различают:

- коммерческую или финансовую эффективность, учитывающую финансовые последствия осуществления проекта для его непосредственных участников;

- бюджетную эффективность, которая отражает финансовые последствия реализации проекта с точки зрения его влияния на формирование федерального, регионального или местного бюджетов;

- социально-экономическую эффективность, оценивающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, но выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта. Показатели социально-экономической эффективности обычно определяются в рамках проектов, затрагивающих интересы города, региона, страны в целом, и учитывают, наряду с экономическими показателями, оценку социальных и экологических последствий их внедрения.

Результативность деятельности предприятия можно охарактеризовать следующими показателями: экономический эффект; показатели эффективности.

Экономический эффект – это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т. п.), характеризующий результат деятельности предприятия. Основной показатель, характеризующий экономический эффект от деятельности производственного предприятия, – это прибыль.

Прибыль – положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг [81, с. 200].

К показателям эффективности можно отнести:

- чистую текущую стоимость (в отечественных источниках нередко называемую интегральным экономическим эффектом). Представляет собой разность совокупного дохода от реализации продукции, рассчитанного за период реализации проекта, и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (т. е. с дисконтированием разновременных доходов и расходов);

- рентабельность. Исчисляется как отношение прибыли к капитальным вложениям или как отношение прибыли к акционерному капиталу; для каждого года реализации предпринимательского

проекта рентабельность рассчитывается как среднегодовое значение. При этом учитывается и налогообложение;

- внутренний коэффициент эффективности. Определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта, рассчитанного за экономический срок жизни инвестиций. Проект считается рентабельным, если внутренний коэффициент эффективности не ниже исходного порогового значения [11];

- период возврата капитальных вложений. Широко применяется в отечественной практике как срок окупаемости капитальных вложений. Он представляет собой число лет, в течение которых доход от продаж за вычетом функционально-административных издержек возмещает основные капитальные вложения;

- максимальный денежный отток – наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источниками покрытия всех затрат;

- норму безубыточности – минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль, т. е. когда доход от продаж равен издержкам производства [11].

Предпринимательский риск – это возможность наступления (опасность возникновения) неблагоприятного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение поставленной цели, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет не предусмотренные замыслом дополнительные материальные и финансовые расходы [31].

Обобщенными характеристиками предпринимательского риска являются:

- вид риска, определяемый действующим фактором риска или их совокупностью (кредитный, процентный и т. д.);

- степень риска – мера наступления нежелательного события и возможные его последствия;

- уровень риска (допустимый, критический, катастрофический) – соотношение степени риска (его последствий) с некоторыми базовыми показателями [63].

В качестве базовых выбирают такие показатели, которые определяются с высокой степенью достоверности. К ним можно отнести: имущественное состояние (стоимость основных фондов и оборотных средств), размер уставного капитала, стоимость чистых активов, общие затраты ресурсов на осуществление предпринимательской деятельности, ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства.

Причинами предпринимательского риска являются: неопределенность предпринимательской среды, прежде всего внешней; ограниченность (конечность) ресурсов предпринимательства и связанная с этим реальность их дефицита.

В неопределенности предпринимательской среды скрыты причины и факторы риска, формирующие рисковую ситуацию.

Причины риска – его источники: экономические, политические, экологические, методологические и т. д.

Факторы риска – условия, обстоятельства, в рамках которых проявляются причины риска и которые приводят к отрицательным последствиям, к нежелательным событиям [63].

Причины и факторы риска в совокупности формируют рисковую ситуацию – обстановку, которая может препятствовать или способствовать предпринимательской деятельности.

Классификация рисков достаточно обширна. Так, можно выделить: производственный, инвестиционный, рыночный, политический, финансовый и экономический риски (табл. 30).

Управление риском представляет собой многоступенчатый процесс, который имеет своей экономической целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Конечная цель управления риском заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Таблица 30

*Виды рисков*

Вид	Характеристика
Производственный	Риск невыполнения планируемых объемов работ и (или) увеличения затрат, недостатки производственного планирования и, как следствие, увеличение текущих расходов предприятия
Инвестиционный	Риск возможного обесценивания инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных ценных бумаг, так и приобретенных
Рыночный	Риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок как собственной национальной единицы, так и зарубежных курсов валют
Политический	Риск убытков или снижения прибыли вследствие изменений в государственной политике
Финансовый	Риск связан с осуществлением операции с финансовыми активами. Включает в себя процентный, кредитный и валютный риски
Экономический	Риск потери конкурентной позиции предприятия вследствие непредвиденных изменений в экономическом окружении фирмы, например роста цен на энергоносители, роста процентных ставок за кредиты под финансирование оборотных средств, повышения таможенных тарифов и других аналогичных факторов

Процесс непосредственного воздействия на риск включает три основных способа: снижение, сохранение и передачу риска [51, с. 77].

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Перечислите основные виды эффективности.
2. Какие существуют подходы к оценке эффективности?
3. Какие существуют показатели эффективности?

### Задание для самостоятельной работы

Охарактеризуйте основные риски проекта.

1. Охарактеризуйте и оцените основные риски проекта (табл. 31).

Таблица 31

*Основные риски проекта*

№ п/п	Причина	Рисковое событие (риск)	Последствие

2. Опишите мероприятия по предотвращению риска и работе с его последствиями (табл. 32).

Таблица 32

*Мероприятия по предотвращению риска и работе с его последствиями*

№ п/п	Описание риска	План по предотвращению риска	План реагирования на последствия риска

3. Охарактеризуйте эффективность проекта:

– Показатели эффективности проекта (табл. 33).

Таблица 33

*Показатели эффективности проекта*

Показатель	Значение
Месячный объем выручки, руб.	
Годовой объем выручки, руб.	
Затраты годовые, руб.	
Затраты месячные, руб.	
Прибыль в месяц, руб.	
Годовая прибыль, руб.	
Единовременные затраты по проекту, руб.	
Чистая текущая стоимость	
Внутренний коэффициент эффективности	
Норма безубыточности	

– Срок окупаемости проекта (табл. 34).

Таблица 34

*Срок окупаемости проекта*

Показатель	Значение
1. Единовременные затраты по проекту, руб.	
2. Годовой доход, обусловленный единовременными затратами, руб.	
3. Срок окупаемости проекта (п. 1 / п. 2), лет	

### Тест по теме

1. Какой тип эффективности учитывает финансовые последствия осуществления проекта для его непосредственных участников?

- а) коммерческая;
- б) бюджетная;
- в) социально-экономическая.

2. Минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль, – это:

- а) пороговое значение эффективности;
- б) зона безопасности;
- в) норма безубыточности.

3. Возможность наступления неблагоприятного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение поставленной цели, теряет полностью или частично свои ресурсы, – это:

- а) дисбаланс;
- б) рисковая ситуация;
- в) предпринимательский риск.

4. Риск, связанный с потерей конкурентной позиции предприятия вследствие непредвиденных изменений в экономическом окружении фирмы, – это:

- а) экономический риск;
- б) рыночный риск;
- в) финансовый риск.

5. Условия, обстоятельства, в рамках которых проявляются причины риска и которые приводят к отрицательным последствиям, к нежелательным событиям:

- а) факторы риска;
- б) симптомы риска;
- в) ситуация риска.

### Тема 13. Регистрация и налогообложение предприятия

*Государственная регистрация* – это заключительный этап создания юридического лица. Юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации [85]. Государственная регистрация юридических лиц при их создании осуществляется регистрирующими органами по месту нахождения постоянно действующего исполнительного органа [1, с. 40], в отсутствие такового – по месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности [78, с. 407]. Государственную регистрацию юридических лиц осуществляет инспекция Федеральной налоговой службы, за которой «закреплен» район, в котором предприниматель нашел адрес под офис. Юридическое лицо приобретает правоспособность только после государственной регистрации. На оформление и внесение записи в государственный реестр отводится три дня. В рамках создания нового предприятия необходимо определиться, как будет зарегистрирована предпринимательская деятельность.

Каждое предприятие после государственной регистрации в установленном порядке приобретает статус юридического лица.

Юридическое лицо – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права; несет обязанность по своим обязательствам, выступает истцом и ответчиком в суде. Любая организация имеет организационно-правовую форму – признаваемую законодательством форму хозяйствующего субъекта, фиксирующую способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности [64, с. 57]. Как было отмечено ранее, организационно-правовая форма предприятия есть форма юридической регистрации организации, придающая этому предприятию определенный юридический статус. Выбор организационно-правовой формы предприятия осуществляется с учетом ее характеристик, которые регламентируются государством через Гражданский кодекс и специальные законы (см. табл. 16).

Кроме того, лицо может осуществлять предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, зарегистрировавшись как индивидуальный предприниматель.

Индивидуальный предприниматель – это физическое лицо, зарегистрировавшее в установленном порядке свою предпринимательскую деятельность и осуществляющее ее без образования юридического лица.

У тех, кто хочет самостоятельно начать собственный бизнес, есть выбор: стать индивидуальным предпринимателем или создать юридическое лицо (допустим, общество с ограниченной ответственностью), став его единственным участником и руководителем (табл. 35).

Таблица 35

*Сравнительная характеристика юридического лица  
и индивидуального предпринимателя*

	Индивидуальный предприниматель	Юридическое лицо
Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не нужно вести полномасштабный бухгалтерский учет – достаточно книги учета доходов и расходов;</li> <li>– объем отчетности, которую нужно представлять разным контролирующим органам, значительно меньше, чем у юридического лица;</li> <li>– суммы штрафов за одни и те же нарушения законодательства в большинстве случаев значительно ниже, чем для юридических лиц;</li> <li>– возможно применение патентной системы – одного из самых удобных и лояльных налоговых режимов;</li> <li>– проще процедура регистрации: документов требуется меньше, госпошлина ниже, не нужен так называемый юридический адрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ответственность по обязательствам общества ограничена суммой вклада, т. е. учредитель рискует лишь в пределах стоимости внесенных им вкладов в уставный капитал общества, не рискуя при этом своим личным имуществом;</li> <li>– участник общества вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников или общества;</li> <li>– общество можно продать или купить;</li> <li>– представлять интересы общества с ограниченной ответственностью от имени его может назначенный директор. Он же несет ответственность</li> </ul>
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обязан уплачивать фиксированные суммы в Пенсионный фонд и Фонд медстрахования, независимо от факта ведения деятельности и получения дохода;</li> <li>– ответственность по обязательствам всем имуществом, даже если оно не участвует в предпринимательской деятельности;</li> <li>– ограничение на ведение некоторых видов деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом;</li> <li>– сложнее процедура регистрации: документов требуется больше, необходим устав, протокол собрания учредителей, подтверждение юридического адреса;</li> <li>– необходимость ведения бухгалтерского учета;</li> <li>– штрафы за административные правонарушения в сфере предпринимательской деятельности в разы больше для юридических лиц;</li> <li>– государственная пошлина составляет 4000 руб.;</li> <li>– распределение прибыли между участниками не реже, чем раз в квартал</li> </ul>

*Процедура регистрации предприятия [55, 56]*

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.** Данный порядок регламентируется правилами государственной регистрации, устанавливаемыми Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Пошаговая инструкция:

1. Формирование пакета документов. Если вы совершеннолетний гражданин Российской Федерации, для регистрации вам потребуются следующие документы: заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя (форма № Р21001); копия российского паспорта; квитанция об уплате госпошлины в размере 800 руб. Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса «Уплата госпошлины». Подпись на заявлении, а также копия паспорта должны быть засвидетельствованы в нотариальном порядке, за исключением случая, когда заявитель представляет документы лично и одновременно представляет паспорт [55].

2. Определение, в какой налоговый орган подать документы. Государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в специально уполномоченном на регистрацию предпринимателей налоговом органе по месту его жительства, т. е. по месту регистрации, указанному в паспорте.

В случае если в паспорте отсутствует место регистрации, то государственная регистрация индивидуального предпринимателя может быть осуществлена в специально уполномоченном на регистрацию предпринимателей налоговом органе по месту пребывания.

3. Предоставление документов. Документы могут быть переданы в налоговую инспекцию:

– лично: непосредственно в инспекцию – лично или через представителя по доверенности; в многофункциональный центр – лично или через представителя по доверенности. Информацию об оказании данной услуги МФЦ необходимо уточнить на сайте МФЦ. Инспекция примет документы и выдаст (направит) расписку в их получении;

– удаленно: по почте с объявленной ценностью и описью вложения; в электронном виде (подать документы с помощью сервиса «Подача электронных документов на государственную регистрацию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»; подать документы с помощью сервиса: «Подача заявки на государственную регистрацию индивидуальных предпринимателей и юридических лиц»).

4. Получение документов о государственной регистрации. Если все документы в порядке, через 3 рабочих дня в налоговой инспекции вы можете получить лист записи ЕГРИП. Документы можно забрать лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности. Их могут направить в ваш адрес и по почте [55].

**ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО.** В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации юридическое лицо считается созданным

с момента его государственной регистрации. Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения постоянно действующего исполнительного органа, в случае отсутствия такого исполнительного органа – по месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности, в срок не более чем пять рабочих дней со дня представления документов в регистрирующий орган в порядке, установленном Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Пошаговая инструкция:

1. Формирование пакета документов. Перечень документов для государственной регистрации юридического лица установлен в ст. 12 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

2. Определение, в какой налоговый орган подать документы. Правила государственной регистрации установлены Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Адресом регистрации юридического лица считается тот адрес, по которому находится его руководитель – директор, генеральный директор и т. п., или, выражаясь языком закона, «постоянно действующий исполнительный орган компании». В качестве адреса организации можно использовать адрес собственного офиса учредителя, в том числе и домашний адрес руководителя фирмы. Адресом компании может быть и адрес арендованного помещения.

3. Предоставление документов. Документы могут быть переданы в налоговую инспекцию любым удобным для вас способом [56]:

– лично: непосредственно в инспекцию – лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности; в многофункциональный центр – лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности. Информацию об оказании данной услуги в вашем МФЦ необходимо уточнить на сайте МФЦ;

– удаленно: по почте с объявленной ценностью и описью вложения; с помощью интернет-сервиса «Подача электронных документов на государственную регистрацию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Инспекция примет документы и выдаст (направит) расписку в их получении.

4. Получение документов о государственной регистрации.

Если все документы в порядке, в налоговой инспекции через 3 рабочих дня вы сможете получить: лист записи ЕГРЮЛ; один экземпляр устава с отметкой регистрирующего органа.

Документы можно забрать лично или через представителя по нотариально удостоверенной доверенности. Их могут направить на адрес и по почте.

Для того чтобы зарегистрировать юридическое лицо, нужно подготовить пакет документов, состоящий из основных и второстепенных форм. В первую очередь участники общества должны собрать обязательный комплект, в который входят: заявление по форме № Р11001, которое должно быть заверено нотариально, протокол собрания учредителей или единоличное решение участника создаваемого общества, документ, подтверждающий наличие у организации юридического адреса (договор аренды с гарантийным письмом или свидетельство на собственность помещения), учредительный договор (с 2009 года предоставляется по желанию), устав общества (с 2017 года может не предоставляться), квитанция, подтверждающая оплату государственной пошлины [56].

К документам для регистрации индивидуального предпринимателя относятся: заявление о регистрации в качестве индивидуального предпринимателя по форме № Р21001, копию паспорта, квитанцию об уплате госпошлины, уведомление о переходе на УСН (по желанию).

#### ***Порядок подготовки документов***

Для регистрации потребуются следующие документы: заявление о государственной регистрации юридического лица при создании (форма № Р11001); решение о создании, оформленное решением единственного учредителя или протоколом общего собрания учредителей; учредительные документы юридического лица. Предоставляется в двух подлинных экземплярах в случае предоставления лично или по почте и в одном экземпляре – при направлении в электронном виде; квитанция об уплате государственной пошлины в размере 4000 руб.; документ, подтверждающий статус учредителя, если им выступает иностранное юридическое лицо.

Бланк заявления можно распечатать и заполнить на бумаге либо сформировать в электронном виде, используя специальную программу либо сервис. Подпись заявителя на заявлении должна быть засвидетельствована в нотариальном порядке, за исключением случаев, когда заявитель предоставляет документы лично и одновременно предоставляет документ, удостоверяющий его личность, а также когда документы направляются в форме электронных документов, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью заявителя. Заявителями при регистрации могут выступать учредитель или учредители создаваемого юридического лица, руководитель юридического лица, выступающего учредителем регистрируемого юридического лица, иное лицо, действующее на основании полномочия, предусмотренного федеральным законом, актом специально

уполномоченного на то государственного органа или актом органа местного самоуправления [56]. Квитанцию об уплате госпошлины можно не предоставлять. В этом случае регистрирующий орган самостоятельно запросит сведения об уплате госпошлины у органов Казначейства России. Важно, чтобы по адресу регистрации можно было действительно связаться с компанией.

Если предприниматель хочет заняться видами деятельности, подлежащими лицензированию (например, розничной торговлей), то до регистрации он должен получить соответствующее разрешение (лицензию). При регистрации предпринимателю выдается соответствующее свидетельство. Сведения о государственной регистрации сообщаются в Министерство финансов, Федеральную службу государственной статистики, налоговую инспекцию по месту регистрации. При получении свидетельства о государственной регистрации предприниматель должен зарегистрироваться в налоговой инспекции, в Фонде социальной защиты населения по месту жительства и в местном отделении фонда занятости. При проведении государственной регистрации юридического лица вносится плата в установленном размере. Перерегистрация предприятия, принадлежащего юридическому лицу, может проводиться в связи с его реорганизацией или сменой собственника. Кроме того, регистрации подлежат изменения и дополнения, вносимые в учредительные документы юридического лица. Данную процедуру осуществляют органы, зарегистрировавшие юридическое лицо. После государственной регистрации субъект хозяйствования — юридическое лицо обязан встать на учет в государственной налоговой инспекции по месту регистрации, Государственном фонде содействия занятости, Фонде социальной защиты населения, в отделении статистики. В соответствии с законодательством выдача субъектам хозяйствования независимо от форм собственности лицензий на осуществление деятельности, подлежащей лицензированию, производится министерствами, государственными комитетами и ведомствами, а также местными органами государственной власти [56].

Любое предприятие, независимо от вида и формы собственности, если оно обладает правами юридического лица, вправе открыть расчетный счет в любом из учреждений банков по своему усмотрению. Банковские расчетные счета также могут открываться союзами, хозяйственными организациями, концернами и другими объединениями предприятий.

Предприятие как единая организационная структура вправе открывать только один расчетный счет. Проведение контроля за соблюдением этого порядка осуществляет налоговая инспекция, которая ставит отметку на уставе предприятия о регистрации его в налоговой инспекции. Банк вправе открывать предприятию расчетный счет только при

наличии такой отметки. Открытый расчетный счет является счетом предприятия, на который зачисляется выручка и осуществляются расчеты по его обязательствам. Помимо расчетного счета предприятие имеет право на открытие и других видов счетов.

Предприятие изготавливает печать после государственной регистрации в местном органе государственной власти. Для заказа и изготовления печати необходимо получить разрешение РОВД.

Регистрирующий орган вправе отказать в регистрации. Исчерпывающий список причин для отказа приведен в п. 1 ст. 23 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Отказ в государственной регистрации допускается в случае:

а) предоставления документов в ненадлежащий регистрирующий орган;

б) несоблюдения нотариальной формы предоставляемых документов в случаях, если такая форма обязательна в соответствии с федеральными законами;

в) подписания неуполномоченным лицом заявления о государственной регистрации или заявления о внесении изменений в сведения о юридическом лице, содержащиеся в Едином государственном реестре юридических лиц;

г) несоответствия сведений о документе, удостоверяющем личность гражданина Российской Федерации, указанных в заявлении о государственной регистрации, сведениям, полученным регистрирующим органом от органов, осуществляющих выдачу или замену таких документов;

д) других причин [56].

**Налогообложение** – это закрепленная действующим законодательством процедура установления, взимания и уплаты налогов и сборов, включающая в себя определение видов, величин и ставок налоговых платежей, порядок их уплаты различными субъектами. Влияние системы налогообложения, налогов на предпринимательскую деятельность способно как стимулировать, так и замедлять или вообще прекращать отдельные ее виды. Можно выделить несколько функций налогов, рассматривая их как направления воздействия на предпринимательскую деятельность.

Одна из важнейших функций – фискальная, суть которой заключается в формировании государственных денежных фондов, финансовых ресурсов государства. Другая важнейшая функция – регулирующая, включающая подфункцию стимулирования и дестимулирования. Выделяются также контрольная и информационная функции налогов.

Под налогом понимается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме

отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Под сбором понимается обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий) [54, с. 300].

Выделяют прямые и косвенные налоги, а также федеральные, региональные и местные. Встречаются и иные классификации налогов.

Прямые налоги устанавливаются непосредственно с дохода или имущества и взимаются в процессе приобретения и накопления материальных благ. Прямые налоги подразделяются на реальные и личные. К реальным относятся налоги на отдельные виды дохода или объекты имущества, например на землю, недвижимое имущество. К личным налогам относятся, например, налог на прибыль, единый налог на вмененный доход, подоходный налог с физических лиц.

Косвенные налоги – это налоги на потребление товаров и услуг, устанавливаемые в виде надбавок к ценам и взимаемые в процессе расходования материальных благ. К косвенным налогам относятся, например, акцизы, налог на добавленную стоимость.

Федеральными признаются налоги и сборы, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации (НК РФ) и обязательные к уплате на всей территории Российской Федерации [39].

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые НК РФ, вводимые в действие в соответствии с НК РФ и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов РФ.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые НК РФ и нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления, вводимые в действие в соответствии с НК РФ, нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления и обязательные к уплате на территориях соответствующих муниципальных образований [54, с. 300].

Не могут устанавливаться региональные или местные налоги и (или) сборы, не предусмотренные НК РФ.

Каждый человек, планирующий открытие своего бизнеса, должен решить множество значимых вопросов. К ним относится и выбор системы налогообложения. Каждый владелец бизнеса должен уплачивать налоги в бюджет. Налогообложение предпринимательской деятельности позволяет получить государству значительное количество

средств. Виды налогов, уплачиваемых компаниями и предпринимателями, являются многочисленными, поэтому важно заранее разобраться во всех системах налогообложения, чтобы выбрать самый подходящий режим.

Под системой налогообложения понимают порядок взимания налогов, т. е. тех денежных отчислений, которые каждое лицо, получающее доход, отдает государству. Налоги платят не только предприниматели, но и обычные граждане, чей доход состоит только из зарплаты. При грамотном планировании налоговая нагрузка бизнесмена может быть ниже, чем подоходный налог наемного работника.

Говоря о системе налогообложения, надо понимать ее основные элементы. Согласно ст. 17 НК РФ налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и элементы налогообложения, а именно:

- объект налогообложения – прибыль, доход или иная характеристика, при появлении которой возникает обязанность платить налог;
- налоговая база – денежное выражение объекта налогообложения;
- налоговый период – период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога к уплате;
- налоговая ставка – величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы;
- порядок исчисления налога;
- порядок и сроки уплаты налога [78, с. 297].

На сегодняшний день в России можно работать в рамках следующих налоговых режимов (систем налогообложения): общая система налогообложения; упрощенная система налогообложения; единый сельскохозяйственный налог; патентная система налогообложения; налог на профессиональный доход (табл. 36).

Налоги и налогообложение предпринимательской деятельности – это значимый момент для каждого начинающего или давно работающего предпринимателя. Требуется грамотно выбрать режим, на основании которого будут уплачиваться налоги в бюджет. Для этого учитывается выбранное направление работы, возможность применять упрощенные системы, а также желания самого предпринимателя. В большинстве случаев требуется работать по общему режиму, чтобы иметь возможность сотрудничать с другими компаниями, уплачивающими НДС. Такой режим считается наиболее сложным, поэтому требуется нанимать в штат бухгалтера. В остальных ситуациях идеальным решением будут упрощенные режимы, по которым не требуется уплачивать множество сборов и подготавливать большое количество разных отчетов.

## Налоговые режимы

Режим	Характеристика
Общая система налогообложения (ОСНО) деклараций и отчетов	Вид налогообложения, при котором организациями в полном объеме ведется бухгалтерский учет и уплачиваются все общие налоги: НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций. Бухгалтерский учет при ОСНО ведется с использованием Плана счетов. Такая система стандартно присваивается каждой компании или предпринимателю после регистрации. Она считается наиболее сложной и специфической. По ней требуется уплачивать большое количество налогов, к которым относится НДС, налог на прибыль и имущество. Дополнительно может взиматься водный налог или налог на добычу ископаемых. Уплачивают компании и ИП транспортный сбор. Для работы по этому режиму требуется нанимать бухгалтера, который будет заниматься расчетом сборов и составлением деклараций и отчетов
Упрощенная система налогообложения (УСН)	Один из налоговых режимов, который подразумевает особый порядок уплаты налогов и ориентирован на представителей малого и среднего бизнеса. Объектом налогообложения в предпринимательской деятельности выступают доходы или прибыль от работы. Поэтому представлен такой режим в двух вариантах. Статьей 346.20 НК РФ устанавливаются следующие налоговые ставки по налогу, взимаемому в связи с применением УСН, 6 %, если объектом налогообложения является доход организации; от 5 до 15 %, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов. Данная система имеет много плюсов, так как проста в расчете, а также надо только ежегодно сдавать в ФНС простую для заполнения декларацию
Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)	Специальный налоговый режим, который разработан и введен специально для производителей сельскохозяйственной продукции. В целях налогообложения к сельскохозяйственной продукции относится продукция растениеводства, сельского и лесного хозяйства, животноводства, в том числе полученная в результате выращивания и доращивания рыб и других водных биологических ресурсов. Налогоплательщики – сельскохозяйственные товаропроизводители: организации и индивидуальные предприниматели, производящие сельскохозяйственную продукцию, а также оказывающие услуги сельскохозяйственным товаропроизводителям в области растениеводства и животноводства; рыбохозяйственные организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие вылов водных биологических ресурсов также признаются налогоплательщиками данного налога
Патентная система налогообложения (ПСН)	Специальный налоговый режим для индивидуальных предпринимателей. Его суть заключается в следующем: ИП покупает патент, патент освобождает его от трех видов налога: на доходы физических лиц (НДФЛ); на имущество физических лиц; на добавленную стоимость (НДС). Приобретается патент на срок от одного месяца до года. В течение этого времени предпринимателем не требуется посещать ФНС или сдавать в это учреждение какие-либо документы и отчеты. Поэтому такой упрощенный режим часто выбирается ИП. Минусом считается то, что невозможно снизить стоимость патента на перечисленные взносы в ПФ или другие фонды

Режим	Характеристика
Налог на профессиональный доход (НПД)	Специальный налоговый режим для самозанятых граждан (физлиц, включая ИП), получающих доходы от реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав. Налогоплательщиками признаются физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, перешедшие на специальный налоговый режим НПД. Физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, не имеющие работодателя и не привлекающие наемных работников, могут применять специальный налоговый режим НПД. Вид деятельности, условия ее осуществления или сумма дохода физического лица не должны попадать в перечень исключений, указанных в статьях 4 и 6 Федерального закона от 27.11.2018 № 422-ФЗ. Для специального налогового режима НПД ставки зависят от источника дохода налогоплательщика. В отношении доходов, полученных от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) физическим лицам, ставка составляет 4 %. В отношении доходов, полученных от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам, ставка составляет 6 %. Сумма налога исчисляется налоговым органом как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы с учетом уменьшения соответствующей суммы налога на сумму налогового вычета

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте преимущества и недостатки регистрации юридического лица.
2. Охарактеризуйте преимущества и недостатки регистрации индивидуального предпринимателя.
3. Охарактеризуйте процедуру регистрации индивидуального предпринимателя.

### Задания для самостоятельной работы

1. Заполните заявление на регистрацию индивидуального предпринимателя.
2. Охарактеризуйте налоговый режим, который будет использовать организация в своей деятельности, и рассчитайте сумму налоговых отчислений за первый год функционирования организации (табл. 37).

Таблица 37

#### *Характеристика налогообложения организации*

Название налогового режима	Характеристика режима	Применяемая налоговая ставка
Сумма налогов, уплаченных организацией в первый год функционирования		
Вид налога	Сумма, тыс. руб.	

## Тест по теме

1. Размер государственной пошлины при регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя составляет:

- а) 600 руб.;
- б) 900 руб.;
- в) 800 руб.

2. Размер государственной пошлины при регистрации юридического лица составляет:

- а) 1500 руб.;
- б) 4000 руб.;
- в) 3500 руб.

3. Денежное выражение объекта налогообложения:

- а) налоговая база;
- б) налоговая ставка;
- в) объект налогообложения.

4. Налоги на потребление товаров и услуг, устанавливаемые в виде надбавок к ценам и взимаемые в процессе расходования материальных благ:

- а) прямые;
- б) косвенные.
- в) потребительские.

5. Обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий):

- а) налог;
- б) сбор;
- в) пошлина.

## Тема 14. Оформление и презентация бизнес-плана

Информация, представленная в бизнес-плане, должна быть емкой, четкой и краткой. Бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ. Бизнес-план должен быть представлен в привлекательной и доступной форме, размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров [48, с. 55]. Необходимо соблюдать последовательность описания разделов. Особое внимание

необходимо уделить правильному и полному заполнению финансовых таблиц, что является одним из обязательных условий для принятия бизнес-плана к рассмотрению. Для того чтобы представленные в бизнес-плане утверждения были аргументированными и реалистичными, необходимо основываться на цифрах и фактах из надежных источников информации. Язык должен быть простым и понятным, без избытка технических и специальных терминов. Вместе с тем в финансовой части бизнес-плана следует пользоваться только стандартной терминологией.

Текст должен быть отпечатан. Необходимо использовать больше подзаголовков и промежуточных выводов (в тексте их можно выделять подчеркиванием или жирным шрифтом). Каждую главу целесообразно начинать с новой страницы.

При оформлении бизнес-плана не следует заполнять страницы большими объемами текста, таблиц и графики, иначе это оттолкнет читателя (например, потенциального инвестора). Поэтому бизнес-план печатается только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5–2 интервала. Основной текст набирают шрифтом Times New Roman или Arial 12–14 пт. Формат страницы: А4. Заголовки в следует выделить или подчеркнуть. Лучше сброшюровать бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружиной и прозрачной обложкой.

В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты бизнес-плана с указанием страниц по тексту. Следует иллюстрировать бизнес-план схемами, графиками, диаграммами и рисунками. Бизнес-план должен быть лаконичным. Необходимо соблюдать рекомендованный объем разделов, все детали и подтверждающие документы следует перевести в отдельные приложения. К грамотно составленному бизнес-плану применимы два, казалось бы, противоположных по своему характеру требования: с одной стороны, бизнес-план должен детальным образом характеризовать и описывать сущность предлагаемого инвестиционного проекта, обосновывать его необходимость и привлекательность для инвестора; с другой стороны, бизнес-план не должен быть слишком подробным и объемным документом, который является сложным для восприятия и анализа со стороны потенциальных инвесторов и партнеров [12].

Объем бизнес-плана должен составлять 30–40 страниц. Это именно тот оптимальный объем, который позволяет максимально детально отразить важные моменты предлагаемого инвестиционного проекта и в котором достаточно легко ориентироваться. Отсюда вытекает

другое важное требование к бизнес-плану – его четкая структуризация и наличие удобной системы навигации (системы поиска по документу). Элементами такой системы навигации являются содержание бизнес-плана, в котором следует отразить основные разделы и подразделы, а также текстовые прямые и перекрестные ссылки на таблицы, графики и рисунки. Все это делает бизнес-план наиболее удобным для прочтения и быстрого поиска необходимой информации [12].

Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства [28].

Презентация бизнес-плана означает специальную форму (процесс) публичного его представления заинтересованным физическим или юридическим лицам с определенной целью. В процессе презентации бизнес-план должен вызвать чувство оптимизма и энтузиазма. Потенциальный инвестор или кредитор в процессе презентации бизнес-плана хочет убедиться в его реалистичности и эффективности. Если в процессе презентации предприниматель будет способен довести до сознания инвесторов (кредиторов) основные цели, свои возможности и конечные результаты, то он может надеяться на финансовую поддержку. Презентация должна четко показать, почему вам необходимы запрашиваемые средства. Очень важным моментом процесса презентации бизнес-плана является показ ожидаемых объемов продаж за определенный период. При этом прогнозы должны быть реалистическими. Следующим важным шагом в процессе презентации является объяснение объемов необходимого инвестирования, направлений его использования; обоснование прибыльности вложенного капитала; ударение на возможностях и сроках возвращения ссудных средств. В процессе презентации бизнес-плана предпринимателю обязательно надо довести свое умение предусмотреть все возможные типы и источники возникновения рисков, на которые можно натолкнуться в новом бизнесе. Продолжительность презентации обычно составляет около 20 минут. После этого предприниматель должен быть готов к ответам на вопросы, поскольку одна из задач презентации бизнес-плана заключается в диалоге с потенциальными инвесторами. Наибольшее внимание инвестора привлекают такие факторы: личные деловые качества предпринимателя, его способности как руководителя; явно

выраженная заинтересованность предпринимателя своим бизнесом, желание во что бы то ни стало достичь поставленной цели; состав ведущих менеджеров фирмы, их квалификация, опыт, предыдущие достижения и успехи, сбалансированность знаний и квалификации команды менеджеров в целом [47].

Процесс презентации бизнес-плана охватывает несколько ключевых моментов:

- 1) фирма (предприятие, организация) и ее продукция, услуги;
- 2) рынок, клиенты и конкуренты;
- 3) маркетинговая стратегия;
- 4) необходимые объемы начальных инвестиций;
- 5) команда, которая будет воплощать бизнес-план в жизнь;
- 6) необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
- 7) условия и сроки возвращения кредиторам и инвесторам вложенных средств.

Процесс презентации бизнес-плана предусматривает также короткий и содержательный рассказ об истории развития предприятия. Надо сделать ударение на успехах компании за последние годы, а также представить короткие сведения относительно технико-технологической базы и организационной структуры предпринимательского проекта.

Характеризуя продукцию, следует больше подчеркивать те преимущества, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, и меньше – технические детали.

В ходе презентации предприниматель должен постараться склонить будущих партнеров к принятию своих взглядов на проблемы.

**Инвестиционное предложение.** Задача инвестиционного предложения – довести до сознания инвесторов (кредиторов) основные цели, свои возможности и конечные результаты.

Инвестиционное предложение содержит объемы начальных инвестиций, направления их использования; обоснование прибыльности вложенного капитала и условия возвращения кредиторам и инвесторам вложенных средств.

**Защита проекта у потенциального инвестора.** Защита проекта у потенциального инвестора предполагает подготовку необходимого для обсуждения количества экземпляров бизнес-плана, четкое выделение резюме, подготовку презентации, выступления и ответов на возможные вопросы. Всегда следует заранее посылать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам, чтобы они имели возможность прочесть его до начала встречи. Если выступающий производит впечатление умного и делового человека, ведет себя с окружающими уважительно

и непринужденно, то, вероятнее всего, он заслужит положительное отношение к себе. Если выступающий небрежно одет, плохо подготовлен, невосприимчив и равнодушен, то кредиторы отнесутся к нему с предубеждением. Следует акцентировать внимание слушателей на вопросах рынка своей продукции и компетентности своей команды. В качестве лидера выступающий должен продемонстрировать полное понимание проблемы.

Главная задача защиты бизнес-плана заключается в том, чтобы заставить потенциального инвестора поверить в проект и его команду [12].

Основные правила эффективной презентации можно выразить в следующем:

1. Предложение только высококачественного продукта.
2. Тщательная подготовка к презентации.
3. Получение максимума информации о потенциальном партнере (инвесторе) в целях построения диалога на языке клиента; рассмотрения ситуации с его точки зрения; определения слабостей и интересов клиента.
4. Выделение выгод предлагаемого проекта для партнера (инвестора).
5. Благоприятный внешний вид.
6. Вера в собственные силы и успех.
7. Доброжелательное отношение к вопросам, замечаниям и репликам.

Бизнес-предложение представляет собой «выжимку» из бизнес-плана, отражающую его самые главные моменты. Подготовка бизнес-предложения является одним из ответственных этапов работы с инвестором, в связи с этим основные правила подготовки эффективного бизнес-предложения следующие:

1. Потенциальный инвестор (партнер) должен услышать суть и выгоды проекта в первые 30 секунд презентации.
2. Акцент на коммерческой ценности проекта.
3. Раздаточный материал (бизнес-предложение) – объем 2–3 страницы.
4. Четкая и понятная структура.
5. Основные разделы бизнес-предложения:
  - Кто мы, чем занимаемся, какой у нас опыт, достижения;
  - Сущность проекта и на какой стадии разработки он находится;
  - Преимущества нашего предложения (продукта);
  - Выгоды для партнера (инвестора) по сотрудничеству с нами;
  - Сколько необходимо ресурсов на реализацию проекта;
  - Инвестиционный план и показатели эффективности проекта [12].

6. Использование простого и понятного языка (меньше специальных терминов, минимум технических подробностей, меньше прилагательных, меньше аббревиатур и сокращений).

7. Использование способов выделения текста и главных фраз (выделение шрифтом и подчеркивание, использование списков, таблиц, пробелы между абзацами, проверка орфографии, высокое качество печати, умеренный размер шрифта).

Основные шаги по подготовке презентации:

- детально проработать тему презентации;
- определить цели и задачи (что мы хотим получить в результате ее);
- изучить аудиторию (ее слабые и сильные стороны);
- продумать стратегию основной части презентации;
- подготовить вступление и заключение;
- продумать язык презентации;
- разработать наглядные материалы;
- организовать пространство (формализованное или неформальное пространство, наличие преград между докладчиком и аудиторией);
- подумать о внешнем виде;
- прорепетировать презентацию.

Структуру презентации можно представить следующим образом:

1. Тема;

2. Цели и задачи;

3. Вступление (цель – заинтересовать аудиторию). Вступление должно состоять из следующих пунктов: приветствие, представление слушателям и упоминание о вашей компетенции в данной области, «Стартовый» сигнал, информация о цели, содержании и плане доклада. Не следует забывать о временных рамках: на каждый пункт вступления должно приходиться лишь по два, в крайнем случае по три предложения [12];

4. Основная часть (цель – информировать, убедить, мотивировать, показать выгоду для аудитории, привести доказательства (цифры, факты), сделать выводы);

5. Заключение (цель – побудить к действиям, подведение итогов и представление результата аудитории, выражение благодарности, ответы на вопросы аудитории). Для этих целей используются: риторический вопрос; интересный факт или цифра; цитата кого-либо из известных авторов; проведение параллели с другой страной, регионом, отраслью и т. д.; парадоксальное утверждение; провокационное заявление; юмор; афоризм; апелляция к интересам аудитории; использование демонстрационных средств. Окончание презентации, как и ее открытие, слишком важно, чтобы оставлять его на волю

случая. Финал презентации должен быть обдуман заранее и хорошо отрепетирован. В процессе работы над заключением необходимо вернуться к первоначальному сообщению. Цель презентации обязательно диктует окончание. Окончание обычно включает: краткое резюме важнейших фактов и аргументов и повтор ключевых фактов; рекомендации по стратегии поведения; предложения относительно ближайших шагов, если рекомендации приняты, с конкретными сроками; описание вспомогательной литературы по данной проблеме, которую вы сейчас распространяете (если таковая имеется); благодарность за внимание; предложение задавать вопросы [12].

В процессе составления бизнес-плана, как правило, достаточно широко применяются экономико-математические методы. Планирование всегда связано с будущим, а модель является представлением ожидаемой реальности. Таким образом, представление возможных будущих стратегий может рассматриваться как моделирование будущего. Развитие моделирования в финансах идет по пути создания моделей, способных все более адекватно описывать реальность. Бурное развитие информационных технологий и вычислительной техники предоставляет специалистам широкие возможности в создании все более эффективных финансовых моделей.

Использование имитационных финансовых моделей в процессе бизнес-планирования и анализа эффективности деятельности предприятия или реализуемого инвестиционного проекта является очень сильным и действенным средством, позволяющим смоделировать различные варианты стратегий и принять обоснованное управленческое решение, направленное на достижение целей предприятия.

Особое значение при разработке и анализе бизнес-планов имеет применение экономико-математических методов для учета фактора инфляции, приведения разновременных затрат, а также анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды.

Работы по бизнес-планированию – это очень трудоемкий и достаточно длительный процесс. Повысить качество бизнес-планов и снизить трудоемкость их разработки призваны компьютерные программные продукты подготовки бизнес-планов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов подготовки бизнес-планов. Среди них наиболее известные западные пакеты: COMFAP и PRORSPIN, созданные при ЮНИДО (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию). Они являются лицензированными и международно признанными программными продуктами.

Однако эти пакеты не учитывают российских реалий – особенностей налогового законодательства, высокого уровня инфляции, задержек платежей и др., что затрудняет их практическое использование. На российский рынок проникли также мощные комплексы, занимающиеся корпоративным планированием и управлением (SAP, ВААМ и др.). Последние, как правило, устанавливаются на рабочих станциях [48, с. 70].

На российском рынке представлено несколько семейств современных программ подготовки бизнес-планов, созданных отечественными разработчиками, каждая из которых имеет свои особенности:

- система фирмы «ПРО-ИНВЕСТ консалтинг»;
- программы фирмы «ИНЭК»;
- программы фирмы «Альт-Инвест» и др.

Системы типа Microsoft Project, Time Line и Primavera предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого графика проекта и применяются в основном как системы управления проектом.

Фирмой «РОЭЛ Консалтинг» разработана типовая компьютерная методика подготовки бизнес-планов с помощью тестовых таблиц.

Наряду с тестовыми таблицами в данном программном продукте использована технология теста-шаблона и ответов-вставок, что помогает максимально упростить процесс написания текстовой части бизнес-плана.

Компьютерная технология подготовки и анализа бизнес-плана в рамках системы Project Expert может быть представлена в виде следующих основных шагов:

1) построение имитационной модели. Ввод данных, характеризующих окружающую среду, сбыт продукции, производственные издержки, инвестиционный план предприятия;

2) определение потребности в финансировании. Расчеты производятся при ставке дисконтирования, равной нулю: расчет инвестиционного плана, расчет плана сбыта; расчет производственных издержек; расчет амортизационных отчислений; представление результатов расчета в национальной (основной) валюте – рубль: отчет о прибылях и убытках, баланс, план денежных потоков (Cash-Flow); определение потребности в капитале (суммы, сроки);

3) разработка стратегии финансирования. Формирование капитала: формирование собственного капитала: перечень акционеров, условия привлечения капитала, даты взноса, суммы, валюта платежа; уточняющий расчет финансового плана, определение бюджетного дефицита проекта; формирование заемного капитала: источники

займов, объемы, валюта, условия привлечения и выплат займов; заключительный расчет финансового плана;

4) анализ финансовых результатов. В процессе расчетов автоматически генерируются стандартные отчетные бухгалтерские документы, на основе которых осуществляется расчет основных показателей эффективности и финансовых коэффициентов. Пользователь может разработать несколько вариантов проектов в соответствии с различными сценариями их реализации и выбрать базовый, на основе которого производится анализ чувствительности и определяются критические значения наиболее важных факторов, влияющих на финансовый результат проекта;

5) формирование и печать отчета;

6) ввод и анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации [28].

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Перечислите основные техники убеждения.
2. Охарактеризуйте основные разделы презентации проекта.
3. Перечислите основные шаги по подготовке презентации.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Разработайте презентацию своего проекта. Презентация должна включать следующие разделы:

- титульный лист (название проекта, автор, регион, дата);
- концепция проекта (наименование бизнеса; создатели/учредители, выбранная юридическая форма; выбранная система налогообложения; направление деятельности; продукт/услуга; потенциальные потребители; срок запуска бизнеса; срок окупаемости; рентабельность);

- маркетинговый план (описание потребителей, описание конкурентов, потребности потребителей, конкурентные преимущества продукта (услуги));

- описание продукта (услуги). Цена продукта (услуги);

- место расположение бизнеса;

- план продвижения продукции;

- персонал и организационная структура;

- производственный план (объем производства/продаж);

- финансовый план (оптимальная система налогообложения, срок окупаемости проекта и т. п.);

- план реализации проекта.

2. Подготовьте доклад в соответствии с презентацией.

## Тест по теме

1. Специальная форма публичного представления бизнес-плана заинтересованным физическим или юридическим лицам с определенной целью – это:

- а) инсталляция;
- б) презентация;
- в) коворкинг.

2. Примерная длительность выступления должна составлять:

- а) 20 мин;
- б) 30 мин;
- в) 40 мин.

3. Какая часть выступления по проекту имеет целью информировать, убедить, мотивировать, показать выгоду для аудитории, привести доказательства?

- а) вступление;
- б) основная часть;
- в) заключение.

4. Какая часть выступления по проекту имеет целью побудить к действиям?

- а) вступление;
- б) основная часть;
- в) заключение.

5. Каков должен быть объем бизнес-плана согласно требованиям к его оформлению?

- а) 30–40 страниц;
- б) 50–60 страниц;
- в) 80–100 страниц.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

### 2.1. Общая характеристика процесса обучения по дисциплине «Бизнес-планирование»

#### 2.1.1. Общее описание программы дисциплины

Цель дисциплины: формирование у студентов способности и готовности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области формирования и анализа бизнес-планов развития социально-экономических систем разных уровней.

Задачи дисциплины:

- изучение особенностей, функций и видов бизнес-планирования;
- определение содержания и основных методик бизнес-планирования;
- освоение навыков разработки отдельных разделов бизнес-плана предприятия;
- ознакомление с методиками анализа различных видов бизнес-планов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики; командообразования;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать основные аспекты взаимодействия человека и организации;
- управлять взаимоотношениями с коллегами, подчиненными и руководителями;
- проектировать организацию и анализировать особенности ее функционирования;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль);
  - методами построения, анализа и управления организацией;
  - методами анализа и управления поведением людей в организации;
- освоить компетенции (табл. 38).

Таблица 38

*Осваиваемые компетенции<sup>1</sup>*

Код	Наименование результата обучения
ПК-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК-7	Владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК-13	Умеет моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
ПК-16	Владеет навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов
ПК-18	Владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

**Осуществление образовательного процесса в рамках дисциплины «Бизнес-планирование» включает в себя два основных блока занятий: теоретический и практический.**

Теоретический блок представлен в виде разнотипных лекций, ориентированных на формирование у обучающихся знаний о предпринимательстве, бизнес-планировании, представлении проектов и взаимодействии с потенциальными инвесторами.

Практический блок представляет собой совокупность практических занятий проектно-исследовательского и тренингового характера, в рамках которых обучающиеся выполняют задания по формированию проекта бизнеса-плана, генерации идей, поиску источников финансирования, представлению проектов и осуществлению коммуникаций с потенциальными инвесторами и заказчиками проекта. Проектно-исследовательская деятельность учащихся – это реальный инструмент, который отвечает всем необходимым критериям изменения качества подготовки учащихся, повышает мотивацию к обучению, позволяет раскрыть способности и выявить одаренность.

<sup>1</sup> В соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа дисциплины построена таким образом, чтобы дать представления и знания в области теории и практики предпринимательства, познакомить с основами создания собственного дела, новыми направлениями и тенденциями в предпринимательстве, выйти далеко за рамки образовательной программы, освоить новые навыки и даже получать результаты, имеющие научно-практический интерес, личностно-ориентированного обучения. При выполнении групповых исследовательских проектов у студентов формируется научное мировоззрение, интерес к инновационной, аналитической, творческой и интеллектуальной деятельности. Данная форма обучения обеспечивает не только теоретическое изучение, но и формирует конкретные прикладные навыки и умения, а также способствует командной работе.

### **2.1.2. Рекомендуемые к применению образовательные технологии и методика обучения**

При проведении практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование» рекомендуется применение методик проблемного и проектного обучения:

1. Методика проблемного обучения: при такой организации учебного процесса преподаватель не дает обучающимся готовых знаний и умений, а ставит перед ними проблему (лучше всего реальную и максимально связанную с их повседневной жизнью); и вся учебная деятельность строится как поиск решения данной проблемы, в ходе чего обучающиеся сами получают необходимые теоретические знания и практические умения и навыки.

2. Методика проектной деятельности: при такой организации учебного процесса изучение каждой темы строится как работа над тематическим проектом, в ходе которой обучающиеся сами формируют его теоретическое обоснование, разрабатывают технологию его выполнения, оформляют необходимую документацию, выполняют практическую работу; подведение итогов проводится в форме защиты проекта.

### **2.1.3. Характеристика подхода к организации образовательного процесса**

Программа обучения по дисциплине «Бизнес-планирование» базируется на знаниях обучающихся, приобретенных ими в процессе изучения школьной образовательной программы и служит основой формирования компетенций обучающихся в сфере предпринимательства, создания и развития собственного дела. Учитывая тот факт, что обучающиеся усваивают учебный материал постепенно, поэтапно, в результате чего у них формируется способность к определенной

деятельности в условиях производства, преподавателю рекомендуется использовать для рациональной организации деятельности обучающихся и достижения ими требуемого уровня усвоения обобщенную схему алгоритма функционирования.

На *первом этапе* алгоритма функционирования необходимо рассмотреть и наметить стратегию предстоящего обучения, предварительно выявив исходный уровень знаний обучающихся, и вызвать у них интерес к предмету.

*Второй этап* – это мотивация необходимости учебной работы, основанная на потребности обучающихся в знаниях, которую необходимо всемерно поддерживать и развивать.

*Третий этап* включает усвоение обучающимся цели, плана и содержания предстоящей деятельности, что ведет к сознательной инициативе обучающихся в процессе обучения.

*Четвертый этап* – это полноценное выполнение обучающимися учебной работы, в результате чего они усваивают знания и овладевают умениями и навыками.

*Пятый этап* – это подведение итогов выполненного учебного плана занятий по существу (а не в схеме, в отличие от третьего этапа) и формирование целостного представления.

**Рекомендуемые формы проведения занятий:** фронтальная, групповая, индивидуальная.

**Рекомендуемые формы занятий по способам коммуникации:** беседа, просмотр медиаматериалов, консультация, практикум, мастер-класс, лекция, проектная работа, практическая работа, тренинг.

**Рекомендуемые методы и приемы проведения занятий:** словесные (рассказ, инструктаж, беседа, лекции), наглядные (демонстрации, презентации, просмотр видео), практические работы, частично-поисковый и исследовательский методы. Применение данных методов позволяет активизировать обучающихся в учебном процессе для более глубокого понимания ими изучаемого материала.

Примерный тематический план и содержание программы дисциплины «Бизнес-планирование» представлены в Приложении 1.

#### 2.1.4. Формы контроля

Для контроля уровня усвоения материала и организации самостоятельной работы обучающихся можно использовать различные формы проверки: предварительную, текущую, периодическую.

**Рекомендуемые виды контроля:** вводный (перед началом занятий), текущий (закрепление знаний по пройденной теме), итоговый (после завершения учебной программы).

**Рекомендуемые формы проверки результатов:** опрос, проблемные вопросы, декомпозиция задач и изменение воздействующих факторов при постановке эксперимента, беседа, брич-опрос, отчеты о результатах практических работ, оформление протоколов.

**Рекомендуемые формы подведения итогов:** рецензирование и защита проекта, экспертирование проекта (табл. 39).

Таблица 39

*Применение различных форм и методов контроля знаний обучающихся при проведении занятий в рамках дисциплины «Бизнес-планирование»*

Контроль	Практическое занятие
Формы контроля	
Устный опрос	Все темы
Тестирование	1, 10, 16
Публичное вступление	3, 4, 8, 14, 15
Защита творческой индивидуальной работы	3, 4, 8, 14, 15
Составление таблиц, графиков	10
Подготовка аналитического отчета	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13
Проект	16
Видеоматериалы	8
Презентации	15, 16
Информация в сети Интернет	7
Методы контроля	
Практическая работа	Все темы
Открытая защита проектов	8, 15, 16

Обучение в рамках изучения дисциплины заканчивается итоговым тестированием по оценке уровня сформированности предпринимательских компетенций и уровня знаний в сфере разработки бизнес-план и подведением итогов по целостности сложившегося представления обучающихся о курсе обучения.

### 2.1.5. Планируемые результаты

Прохождение данной дисциплины должно сформировать у обучающихся компетенции, которые могут быть применены в ходе реализации последующих дисциплин. По окончании изучения дисциплины обучающиеся должны:

знать:

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;

– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики; командообразования;

– опыт работы передовых компаний;

– особенности и основные этапы бизнес-планирования;

– структуру, содержание и технологию формирования бизнес-планов;

– особенности поиска и анализа бизнес-идей, командообразования и презентации проектов;

уметь:

– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

– анализировать основные аспекты взаимодействия человека и организации;

– управлять взаимоотношениями с коллегами, подчиненными и руководителями;

– проектировать организацию и анализировать особенности ее функционирования;

– анализировать большие объемы данных и формулировать выводы; владеть:

– методами генерации идей и целеполагания;

– методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль);

– методами построения, анализа и управления организацией;

– методами анализа и управления поведением людей в организации;

– навыками составления бизнес-проектов;

– навыками практического ведения бизнеса;

– навыками проведения расчетов технико-экономических показателей проекта;

– навыками командообразования, управления командой и определения ролей в команде;

– навыками подготовки проектов к презентации и выступления перед потенциальными партнерами проектов.

В результате прохождения дисциплины обучающиеся осваивают три основные группы компетентностей.

Первая группа обеспечивает самоорганизацию и управление коллективом (планирование, работа в группе, подготовка и принятие решения).

Вторая группа – базовые профессиональные компетентности в области ИКТ.

Третья группа – социокультурные компетентности, связанные с осуществлением публичных действий (подготовка и реализация стратегии,

проявление, оформление, представление инициативы с целью привлечения людей к ее реализации). Как следствие, на личностном уровне это выражается в самостоятельности, ранней профессиональной ориентации, адаптации к соревновательным и интенсивным режимам деятельности.

### **2.1.6. Оценка уровня освоения программы дисциплины**

*Освоение обучающимися содержания образовательной программы.* Критериями данного параметра могут выступать глубина и широта знаний, грамотность (соответствие существующим нормативам, правилам, технологиям), уровень компетенций, разнообразие умений и навыков в практических действиях.

Оценить уровень усвоения содержания образовательной программы можно по следующим показателям: степень усвоения содержания; степень применения знаний на практике; умение анализировать; характер участия в образовательном процессе; качество творческих «продуктов» обучающихся; стабильность практических достижений обучающихся.

*Устойчивость интереса обучающихся к деятельности по программе и изучаемой образовательной области.* Критериями данного параметра являются характер мотивов прихода в коллектив, продолжительность пребывания в коллективе, характер мотивов ухода обучающегося из коллектива, характер участия обучающегося в деятельности.

Показателями устойчивости интереса к деятельности и коллективу можно считать: текущую и перспективную сохранность контингента, наполняемость объединения; положительные мотивы посещения занятий; осознание обучающимися социальной значимости и полезности предмета (деятельности и коллектива) для себя; оценку обучающимся роли предмета в его планах на будущее; широкое применение обучающимся знаний на практике; наличие преемников и обучающихся, выбравших свое дело или профессию, связанную с предметом.

*Личностные достижения обучающихся.* Диагностика личностных достижений обучающихся – наиболее трудный аспект оценивания. Критериями данного параметра могут стать:

– направленность динамики личностных изменений. Здесь показателями являются: характер изменения личностных качеств; направленность позиции обучающегося в жизни и деятельности; соответствие мировосприятия, миропонимания и мировоззрения возрасту;

– нравственное развитие обучающихся (ориентация на нравственные ценности). Уровень воспитательных воздействий проявляется через показатели коллектива: микроклимат в группе; характер ориентаций и мотивов каждого обучающегося и коллектива в целом, культура

поведения обучающегося; адекватность поведения, выбора обучающимися позиций в отношениях и решений в различных ситуациях; освоение обучающимися культурных ценностей;

– творческая активность и самостоятельность обучающихся.

*Показатели степени творческой активности:* владение технологиями поисковой, изобретательской, творческой деятельности; настроение и позиция обучающегося в творческой деятельности (желание – нежелание, удовлетворенность – неудовлетворенность); эмоциональный комфорт (или дискомфорт) в творческой работе; способы выражения собственного мнения, точки зрения; количество и качество выдвигаемых идей, замыслов, нестандартных вариантов решений; желание освоить материал сверх программы или сверх временных границ курса обучения; степень стабильности творческих достижений во временном и качественном отношениях; динамика развития каждого обучающегося и коллектива в целом; разнообразие творческих достижений: по масштабности, степени сложности, по содержанию курса обучения и видам деятельности, удовлетворенность учащихся собственными достижениями, объективность самооценки [24, с. 4].

### **2.1.7. Условия реализации программы**

Требования к помещениям: для организации лекционных занятий требуется учебный класс на 16–20 чел., оборудованный всем необходимым презентационным оборудованием. Одновременно в лаборатории занимаются 8–10 обучающихся (одна группа или подгруппа).

Необходимое оборудование: компьютеры (ноутбуки) с доступом в Интернет, специальное программное обеспечение, устройства для презентации и видеосвязи: проектор, экран, видеочамера, динамики.

## **2.2. Рекомендации по проведению лекционных занятий**

### **2.2.1. Сущность и виды лекционных занятий**

Представление теоретического материала в рамках реализации обучения по модулю осуществляется через проведение мастер-классов лекционного характера.

Лекция (от лат. *lectio* – чтение) – это передача большого объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории (группе обучающихся, нескольким группам обучающихся, курсу или потоку и т. д.). Данная форма обучения является основной формой передачи информации и знаний.

Целью лекции является формирование ориентировочной основы для последующего усвоения обучающимися учебного материала. Лекция органично сочетает в себе обучение с воспитанием, а также нацеливает обучающихся на самостоятельную работу и определяет основные ее направления. Наряду с ориентацией в предметном содержании задача преподавателя при проведении лекции состоит в обеспечении условий мотивации обучающихся для принятия ими ценностей профессиональной деятельности и необходимых для ее осуществления знаний. Лекция должна побудить обучающегося к решению профессиональных задач и осуществлению разных видов профессиональной деятельности. Лекция дает возможность экономно и систематически излагать учебный материал. Она незаменима для ознакомления аудитории с новейшими достижениями науки, а также для введения в образовательный курс и изучения ее категорий. Основными преимуществами лекции являются:

- творческое общение лектора с аудиторией, эмоциональное взаимодействие;
- экономный способ получения в общем виде основ знаний;
- активизация мыслительной деятельности (если лекция внимательно прослушана и хорошо понята), поэтому задача лектора – развивать активное внимание обучающихся, вызывать движение их мысли вперед за мыслью лектора.

Лекция является школой научного мышления и главным звеном дидактического цикла обучения. В зависимости от ее места и роли в организации учебного процесса можно выделить следующие основные разновидности лекций: вводные (установочные) лекции, проблемные лекции, обзорные лекции, обобщающие лекции, лекции-визуализации, лекции – пресс-конференции, лекции с заранее запланированными ошибками и др. Практически все они позволяют вводить профессиональные задачи в любой блок дисциплин учебного плана, включенных в содержательный блок формирования профессиональных компетенций, придавая деятельностный характер этой традиционной форме обучения в высшей школе.

Лекция выполняет следующие основные функции:

- информационную (изложение необходимых сведений);
- стимулирующую (пробуждение интереса к теме);
- воспитательную (привитие обучающимся стремления и навыков самостоятельного мышления, умения правильно оценивать окружающие события и должным образом вести себя, уважение к своей будущей профессии, трудолюбие, нравственность и т. д.);
- учебную (организация самостоятельной работы обучающихся, направление всех форм учебного процесса);

– научную (передача современного состояния науки, принципов, закономерностей, ее основных идей и теорий, обобщенных ею фактов, явлений и т. д.);

– развивающую (оценка явлений, развитие мышления);

– ориентирующую (в проблеме, в литературе);

– разъясняющую или объясняющую (направление прежде всего на формирование основных понятий науки);

– убеждающую (акцент на системе доказательств).

Лекции присущи три основные педагогические функции, которые определяют ее возможности в учебном процессе: познавательная, развивающая и организующая.

Познавательная функция выражается в возможности средствами лекции обеспечить слушателей основной научной информацией, необходимой для их профессиональной и исследовательской деятельности.

Развивающая функция лекции реализуется в непосредственном контакте обучающегося с преподавателем, становлении у обучающихся творческой мыслительной деятельности, обеспечивающей их профессионально-личностное развитие.

Организирующая функция предусматривает управление самостоятельной работой обучающихся как в процессе занятия, так и во внеаудиторное время.

Незаменима лекция и в функции систематизации и структурирования всего массива знаний по данному курсу обучения.

Основными требованиями, предъявляемыми к лекции, являются:

– нравственная сторона лекции и преподавания;

– научность и информативность (современный научный уровень);

– доказательность и аргументированность;

– наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;

– эмоциональность формы изложения;

– активизация мышления слушателей, постановка вопросов для мышления;

– четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;

– методическая обработка – выделение главных положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках;

– изложение доступным и ясным языком, разъяснение вновь вводимых терминов и названий;

– использование по возможности аудиовизуальных дидактических материалов.

Лекция должна иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов, необходимую идейно-теоретическую

направленность, твердый теоретический и методический «стержень», законченный характер освещения определенной темы (или проблемы), тесную увязку с предыдущим материалом. Лекция может быть: доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований; проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления; наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей, образцов и т. д. При осуществлении образовательного процесса в рамках дисциплины «Бизнес-планирование» целесообразно использовать следующие виды лекций: вводную, лекцию-информацию, обзорную лекцию, проблемную лекцию, лекцию-презентацию, лекцию-беседу, лекцию-дискуссию, лекцию с разбором конкретных ситуаций (табл. 40, 41).

Таблица 40

*Виды лекций*

Тип лекции	Характеристика
Вводная лекция	Формирует первое целостное представление об учебном предмете и ориентирует обучающегося в системе работы по данному курсу. Лектор знакомит обучающихся с назначением и задачами курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин и в системе подготовки специалиста. Дается краткий обзор курса, вехи развития науки и практики, достижения в этой сфере, имена известных ученых, излагаются перспективные направления исследований. На этой лекции высказываются методические и организационные особенности работы в рамках курса, а также дается анализ учебно-методической литературы, рекомендуемой обучающимся, уточняются сроки и формы отчетности
Лекция-информация	Ориентирована на изложение и объяснение обучающимся научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике обучения
Обзорная лекция	Данный тип лекции представляет собой систематизацию научных знаний на высоком уровне, допускающую большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутриспредметной и межпредметной связи, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов. На ней преобладает монолог преподавателя, материал подается в расчете на самостоятельную работу обучающихся
Проблемная лекция	Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, т. е. готовой схемы решения в прошлом нет. Для ответа на нее требуется размышление, когда для непроблемного существует правило, которое необходимо знать. Такая лекция представляет собой занятие, предполагающее инициированное преподавателем привлечение аудитории к решению крупной научной проблемы, раскрывает возможные пути ее решения, показывает теоретическую и практическую значимость достижений. Используется для изложения важнейших разделов курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения обучающимися

Тип лекции	Характеристика
Лекция-презентация	Базируется на использование мультимедийных информационных технологий, например на основе презентации, созданной в программе Microsoft Power Point. Презентация представляет собой набор слайдов, в которых можно широко использовать текстовую, графическую, звуковую и видеoinформацию, готовые варианты дизайна. Основная цель данного типа лекции в иницировании любопытства и стимулировании желания получить как можно больше информации по обсуждаемому вопросу во время последующей самостоятельной работы
Лекция-беседа	Является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения обучающихся в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание слушателей к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей обучаемых
Лекция-дискуссия	В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и учащегося, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых обучаемых. Эффект достигается только при правильном подборе вопросов для дискуссии и умелом, целенаправленном управлении ею. Также можно предложить слушателям проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает обучающимся коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается. Положительным в дискуссии является то, что обучаемые соглашаются с точкой зрения преподавателя с большей охотой скорее в ходе дискуссии, нежели во время беседы, когда преподаватель лишь указывает на необходимость принять его позицию по обсуждаемому вопросу
Лекция с разбором конкретных ситуаций	Данная лекция по форме похожа на лекцию-дискуссию, однако на обсуждение преподаватель ставит не вопросы, а конкретную ситуацию. Обычно такая ситуация представляется устно или в очень короткой видеозаписи, диафильме. Поэтому изложение ее должно быть очень кратким, но содержать достаточную информацию для оценки характерного явления и обсуждения. Слушатели анализируют эти микроситуации и обсуждают их сообща, всей аудиторией. Преподаватель старается активизировать участие в обсуждении отдельными вопросами, обращенными к отдельным обучаемым, представляет различные мнения, чтобы развить дискуссию, стремясь направить ее в нужное направление. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, ненавязчиво, но убедительно подводит слушателей к коллективному выводу или обобщению

Рекомендации по применению различных видов лекций  
при проведении занятий в рамках дисциплины «Бизнес-планирование»

Тема	Формы проведения лекций							
	Вводная лекция	Обзорная лекция	Лекция-информация	Проблемная лекция	Лекция-беседа	Лекция-презентация	Лекция-дискуссия	Лекция с разбором конкретных ситуаций
Предприниматель и предпринимательская деятельность	+			+	+	+	+	+
Целеполагание		+	+	+	+	+	+	+
Планирование как элемент этапа процесса управления	+							
Бизнес-план и его основные элементы		+	+		+	+		+
Бизнес-идея и бизнес-модель		+	+	+	+	+	+	+
Вводная часть бизнес-плана		+						
Аналитические разделы бизнес-плана		+	+		+	+		+
Маркетинговый план		+	+		+	+		+
Формирование организационного плана		+	+		+	+		+
Производственный план		+	+		+	+		+
Финансовый план		+	+		+	+		+
Эффективность и риски предпринимательской деятельности		+	+		+	+		+
Регистрация и налогообложение предприятия		+	+		+	+		+
Оформление и презентация бизнес-плана		+	+		+	+		+

Применение данных методов позволяет активизировать обучающихся в учебном процессе для более глубокого понимания ими изучаемого материала.

Лекция состоит из трех основных частей: введение, основное содержание и заключение [33, 72].

Во *введении* устанавливается связь темы с пройденным материалом, определяются название темы, цели, задачи лекции, формулируется план лекции. Список информационных источников можно предложить во введении, а можно представить в конце лекции. Вступительная часть призвана заинтересовать и настроить аудиторию. В этой части лекции преподавателем излагается актуальность, основная идея, связь данной лекции с предыдущими занятиями, ее основные вопросы. Введение должно быть кратким и целенаправленным. Лектор должен быть краток и выразителен. На введение отводится 5–8 минут [18].

В *основном содержании* отражаются ключевые идеи, теория вопроса. В основной части лекции реализуется научное содержание темы, все главные узловые вопросы, проводится вся система доказательств с использованием наиболее целесообразных методических приемов. Каждый учебный вопрос заканчивается краткими выводами, логически подводящими обучающихся к следующему вопросу лекции.

По возможности излагаются различные точки зрения. Представляются оценочные суждения лектора. Формулируются выводы после каждой логической части. В третьей части лекции – *заключении* – делаются обобщения и выводы в целом по теме [6, с. 5–6]. Заключительная часть имеет целью обобщать в кратких формулировках основные идеи лекции, логически завершая ее как целостное творение. Идет презентация будущего лекционного материала. Преподаватель определяет направления самостоятельной работы обучающихся. Каждая из структурных частей лекции чрезвычайно важна в доведении материала обучаемым, и сравнивать их по приоритетности просто некорректно. У каждой из них своя цель, специфика, временные рамки, особенности и сложности. Лекция по своему структурному построению должна придерживаться данных общих правил. Однако отдельные виды лекций все же могут иметь свои особенности как по содержанию, так и по структуре, которые необходимо учитывать в последующем при составлении их планов [83].

### 2.2.2. Цели и план проведения лекционных занятий

Примерный план лекционных занятий может включать в себя до 14 тем (табл. 42).

Таблица 42

*Цели и план проведения лекционных занятий*

Лекция	Цель занятия	План
Предприниматель и предпринимательская деятельность	Формирование у обучающихся знаний и представлений о предпринимательстве и его особенностях, развитии предпринимательства в современных условиях развития экономики	Сущность предпринимательства. Виды предпринимательской деятельности. Особенности предпринимательской деятельности. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности. Функции предпринимательской деятельности. Риски предпринимательской деятельности
Целеполагание	Формирование у обучающихся знаний и представлений о целях и их видах, технологии целеполагания	Сущность целеполагания. Виды целей. Технология постановки целей

Лекция	Цель занятия	План
Планирование как элемент этапа процесса управления	Формирование у обучающихся знаний и представлений о сущности, видах и основных элементах планирования деятельности организации	Роль и место планирования в управлении предприятием. Сущность и структура объектов планирования на предприятии. Предмет планирования. Сущность и содержание плановой деятельности. Содержание методологии планирования. Принципы планирования. Организационные основы планирования на предприятии. Процесс планирования на предприятии. Факторы, влияющие на выбор формы планирования. Структура плановых органов. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в организации. Методы планирования. Показатели планирования
Бизнес-план и его основные элементы	Формирование у обучающихся знаний и представлений о сущности, целях, задачах и видах бизнес-плана, его структуре и технологии формирования	Понятие «бизнес-план». Общая характеристика бизнес-плана. Цели и задачи составления бизнес-плана. Виды бизнес-планов. Нормативно-правовая база бизнес-планирования
Бизнес-идея и бизнес-модель	Формирование у обучающихся знаний и представлений о сущности бизнес-идеи, ее источниках и особенностях генерации, бизнес-модели, ее структуре и особенностях наполнения	Понятие «бизнес-идея». Виды бизнес-идей, примеры, уникальность бизнес-идеи. Этапы разработки и реализации бизнес-идеи. Креативный подход к созданию бизнес-идеи. Понятие и сущность бизнес-модели. Основные виды бизнес-моделей. Бизнес-модель А. Остервальдера
Вводная часть бизнес-плана	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях построения вводной части бизнес-плана	Основные элементы титульного листа. Оглавление и введение. Меморандум конфиденциальности. Составление резюме
Аналитические разделы бизнес-плана	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях построения разделов бизнес-плана дающих первичное представление об организации, ее продукции и рынке, на котором она функционирует	Цель и содержание аналитических разделов бизнес-плана. Характеристика (описание) предприятия. Анализ состояния и тенденции развития отрасли. Характеристика (описание) продукции (услуги). Анализ рынков сбыта

Лекция	Цель занятия	План
Маркетинговый план	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях продвижения организации и ее продукции на рынке, видах рекламы и методах оценки ее эффективности, ее основных элементах, структуре и содержании раздела бизнес-плана «Маркетинговый план»	Цели и принципы построения маркетингового плана. Структура маркетингового плана. Каналы товародвижения. Ценообразование. Способы продвижения товаров (услуг) Бюджет маркетинга
Формирование организационного плана	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях формирования организации, ее основных элементах, организационно-правовой форме, видах организации, структуре персонала, режиме работы и оплате труда, структуре и содержании раздела бизнес-плана «Организационный план»	Сущность организации, ее виды. Организационная и производственная структура. Внутренняя и внешняя среда организации. Система управления. Основные элементы организационного плана бизнес-плана. Обучение и мотивация персонала. Организационно-правовая форма предприятия. Штатное расписание. Системы оплаты труда. Характеристика ключевых фигур бизнеса. Режим работы
Производственный план	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях организации производственных процессов на предприятии, расчете производственной программы и себестоимости изготовления продукции, структуре и содержании раздела бизнес-плана «Производственный план»	Структура и предназначение производственного плана. Особенности описания технологических аспектов бизнеса; расчет параметров технологических процессов. Расчет потребности в ресурсах. Расчет эффективности производственных показателей. Основные классификаторы затрат. Основы калькулирования производственных и накладных затрат. Анализ затрат предприятия. Расчет маржинальной прибыли и его значение для принятия управленческих решений. Расчет точки безубыточности. Планирование и прогнозирование затрат. Методы оптимизации затрат
Финансовый план	Формирование у обучающихся знаний и представлений об основных источниках финансирования проекта, прогнозировании и оценке основных финансовых показателей деятельности предприятия, структуре и содержании раздела бизнес-плана «Финансовый план»	Источники финансирования проекта. Составление финансового плана. Прогнозирование и оценка финансовых показателей деятельности предприятия. Финансовая устойчивость. Составление бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках

Лекция	Цель занятия	План
Эффективность и риски предпринимательской деятельности	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях оценки эффективности проектов и рисков в бизнес-плане, структуре и содержании раздела бизнес-плана «Эффективность и риски»	Эффективность и ее сущность. Методы оценки эффективности бизнес-проекта. Сущность рисков. Виды рисков. Оценка рисков
Регистрация и налогообложение предприятия	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях государственной регистрации предприятий и их налогообложении	Сущность и особенности государственной регистрации. Особенности государственной регистрации юридического лица. Особенности государственной регистрации индивидуального предпринимателя. Основные виды налоговых режимов предприятия
Оформление и презентация бизнес-плана	Формирование у обучающихся знаний и представлений об особенностях оформления бизнес-плана, создания презентационных материалов по проекту и выступления перед потенциальными инвесторами проекта	Основные требования к оформлению бизнес-плана. Особенности презентации бизнес-плана. Структура презентации бизнес-плана. Оформление презентации бизнес-плана. Использование информационных технологий в рамках презентации бизнес-плана. Структура выступления перед инвесторами. Типовые ошибки создания презентации и выступления перед потенциальными инвесторами. Разбор конкретных практических ситуаций и примеров

### 2.2.3. Порядок подготовки и проведения лекции

Рекомендуем соблюдать следующую процедуру при подготовке к лекции.

*Первый шаг* заключается в определении того, что надо изложить и в какой последовательности. Для этого уясняется содержание темы, вычлняются ведущие идеи, структурируется материал. Лектор продумывает, в каком соотношении предложить теоретический и фактологический материал. В двухчасовой лекции желательно рассмотреть не более трех-четырёх вопросов.

*Второй шаг* предполагает поиск средств, позволяющих без потерь донести содержание материала до слушателей, вычлнить и провести через всю лекцию ключевые, ведущие идеи, положения. Речь идет об использовании таких методических приемов, с помощью которых активизируется мышление, аудитория вовлекается в диалог, дискуссию.

*Третий шаг* – запись лекции в виде полного текста или тезисов. Полный текст для двухчасовой лекции, как правило, располагается на 16–17 страницах машинописного текста.

Последний, *четвертый шаг* – это проверка результата работы. Подготовленный текст следует проговорить вслух, установить время на каждый вопрос.

Подготовка лекции начинается с разработки преподавателем структуры рабочего лекционного курса по конкретной дисциплине. Структура лекционного курса обычно включает в себя вступительную, основную и заключительную части. Количество лекций в той или иной части определяется с учетом общего количества часов, отведенных для лекционной работы согласно учебному плану. После определения структуры лекционного курса можно приступить к подготовке той или иной конкретной лекции. Методика работы над лекцией предполагает примерно следующие этапы: отбор материала для лекции, составление плана лекции, списков основной и дополнительной литературы; определение объема и содержания лекции; выбор последовательности и логики изложения, написание конспекта; подбор иллюстративного материала; выработка манеры чтения лекции.

Отбор материала для лекции определяется ее темой. Лектору следует тщательно ознакомиться с содержанием темы в базовой учебной литературе, которой пользуются обучающиеся, чтобы выяснить, какие аспекты изучаемой проблемы хорошо изложены, какие данные устарели и требуют корректировки. Следует обдумать обобщения, которые необходимо сделать, выделить спорные взгляды и четко сформировать свою точку зрения на них.

Определение объема и содержания лекции – второй важный этап подготовки лекции, определяющий темп изложения материала. Это обусловлено ограниченностью временных рамок, определяющих учебные часы на каждую дисциплину. Не рекомендуется идти по пути планирования чтения на лекциях всего предусмотренного программой материала в ущерб полноте изложения основных вопросов. Лекция должна содержать столько информации, сколько может быть усвоено аудиторией в отведенное время. Лекцию нужно разгружать от части материала, перенося его на самостоятельное изучение. Этот материал, наряду с лекционным, должен выноситься на аттестацию. Если лекция будет прекрасно подготовлена, но перегружена фактическим (статистическим и т. п.) материалом, то она будет малоэффективной и не достигнет поставленной цели. Кроме того, при выборе объема лекции необходимо учитывать возможность «среднего» обучающегося

записать ту информацию, которую, по мнению преподавателя, он должен обязательно усвоить.

Приступая к решению вопроса об объеме и содержании лекции, следует учитывать ряд особенных, специфических черт этого вида занятий, в том числе и дидактическую характеристику лекции. Объем и содержание лекции зависят и от ряда классификационных характеристик лекционного занятия. Содержание лекции должно отвечать ряду дидактических принципов. Основными из них являются: целостность, научность, доступность, систематичность и наглядность. Целостность лекции обеспечивается созданием единой ее структуры, основанной на взаимосвязи задач занятия и содержания материала, предназначенного для усвоения обучающимися. В тех случаях, когда на одном занятии достигнуть такой целостности не представляется возможным, это должно быть специально обосновано лектором ссылками на предыдущее или последующее изложение, на литературные и другие источники. Научность лекции предполагает соответствие материала основным положениям современной науки, абсолютное преобладание объективного фактора и доказательность выдвигаемых положений. Каждый тезис должен быть четко сформулированным и непротиворечивым. Прежде чем приступить к доказательству, необходимо выяснить, насколько тезис усвоен обучающимися. В ходе всего доказательства тезис должен оставаться неизменным. Лектор должен стремиться к чистоте речи, избегать слов-паразитов («значит», «так сказать», «понимаете»). Принцип доступности лекции предполагает, что содержание учебного материала должно быть понятным, а объем этого материала посильным для «среднего» обучающегося [6, с. 9].

Следование принципу систематичности требует соблюдения ряда педагогических правил. К ним в первую очередь относят:

- взаимосвязь изучаемого материала с ранее изученным, постепенное повышение сложности рассматриваемых вопросов;
- взаимосвязь частей изучаемого материала;
- обобщение изученного материала;
- стройность изложения материала по содержанию и внешней форме его подачи, рубрикацию курса, темы, вопроса;
- единообразии структуры построения материала.

Дидактический принцип наглядности в обучении основан на том, что ознакомление обучающихся с каким-либо новым явлением или предметом начинается с конкретного ощущения и восприятия, однако массированное применение их на лекции ведет к повышенному утомлению обучающихся. Преподаватель должен очень четко представлять, на каком именно этапе лекции он будет использовать ту

или иную наглядность, а также случаи отсутствия возможности ее использования по не зависящим от него причинам.

Выбор последовательности и логики изложения материала – следующий этап работы над лекцией. При составлении плана лекции лучше выделить самостоятельные разделы, после каждого из которых желательно сделать обобщения. Выделить информацию, на которой необходимо сконцентрировать внимание слушателей. Выбирая логику построения лекции, следует четко определить, каким методом изложения вы будете пользоваться – методом индукции, дедукции или аналогии. Индуктивный метод состоит в движении от частного к общему. Индукция может быть полной, когда обобщение делается из анализа всех без исключения характеристик, параметров или других данных об изучаемом явлении или предмете. Недостатком ее является громоздкость, так как приходится иногда оперировать большим числом данных. Поэтому более распространена индукция неполная, когда обобщения делают на основании некоторых (не исчерпывающих, но достаточных) данных. Дедуктивный метод изложения состоит в движении от общего к частному. Дедукцией пользуются в том случае, если известна какая-либо общая закономерность и на ее основе подлежат анализу отдельные проявления этой закономерности. Метод аналогии основан на вынесении заключения об изучаемом явлении по сходству с другими известными явлениями. Это сходство может быть установлено по нескольким признакам, которые должны быть существенными и характеризовать явление с различных сторон. Проводя аналогию, нужно устанавливать и развитие рассматриваемых явлений, что способствует объективности анализа. Следует избегать использования поверхностных признаков аналогии, так как это может привести к типичной ошибке, называемой «ложной аналогией».

Особое внимание следует уделить требованиям к конспектированию лекций. В методической литературе не существует единого правила того, как нужно записывать лекцию. Это зависит от требований преподавателей и индивидуальных качеств личности обучающихся [71, с. 10].

Подбор иллюстративного материала может быть немаловажным этапом подготовки лекции. Несмотря на разнообразие наглядных пособий, при их использовании следует соблюдать некоторые общие правила. Демонстрационный материал во всех случаях должен играть подчиненную роль, быть одним из аппаратов лектора, а не подменять содержания лекции. В каждый момент лекции необходимо демонстрировать только тот наглядный материал, который иллюстрирует излагаемые положения. Таблицы, диапозитивы, рисунки, схемы

необходимо не только тщательно отобрать, но определить и зафиксировать их последовательность при чтении лекции.

Выработка индивидуальной манеры чтения лекции – исключительно важный и длительный период в подготовке к лекционному занятию. Прежде всего не следует никогда читать текст лекции. Надо стремиться к ведению активного диалога с аудиторией, держать себя непринужденно, свободно, уверенно, передвигаться по аудитории, следя за тем, успевают ли обучающиеся записывать за вами. Целесообразно повторять наиболее важные положения, периодически менять тембр голоса, логические ударения, показывая этим важность раздела, мысли, вывода или обобщения. Это нужно заранее продумать при подготовке лекции, отметить в лекционной модели, например, подчеркивая те или иные блоки лекции цветными фломастерами.

Заключительный этап работы над текстом лекции – ее оформление. Абсолютное большинство начинающих лекторов подобранные материалы оформляет в виде конспектов. Более опытные преподаватели обходятся разного рода тезисными записями и планами. В педагогической литературе рекомендуется использовать при чтении лекции.

Подготовка лекции включает такой важный компонент, как полноценное лекционное общение. Лектор должен учитывать ряд требований, чтобы получить эффективный результат. Перечислим эти требования:

- суждение должно формулироваться четко, ясно, недвусмысленно, не изменяясь на протяжении доказательства;

- использование наглядности облегчает восприятие и понимание изучаемых положений; однако не следует перегружать аудиторию иллюстративным материалом, он должен играть подчиненную роль (его требуется столько, сколько необходимо для освещения вопроса и обеспечения внимания слушателей);

- быстрая и верная ориентировка в обстановке выступления, умение реагировать на реплики, не поддаваться страху, излишнему волнению;

- контакт со слушателями. Контакт логический – это активность мысли обучающегося в ответ на мыслительную деятельность преподавателя.

Психологический контакт обеспечивает содружество преподавателя и обучающегося [6, с. 9].

Высокий профессионализм лектора складывается из многих факторов.

1. В речи следует избегать монотонности, которая утомляет человека и усыпляет его внимание и интерес. Поэтому надо варьировать

интонацией, силой голоса, темпом изложения. Речь лектора должна быть не только убедительна, доказательна, но и эмоциональна.

2. Материал следует излагать в доступной форме, причем избегать двух крайностей: книжного стиля изложения и разговорно-бытового. Лектору нужно быть самим собой, говорить своими словами, а не составлять речь из чужих оборотов и книжных фраз. Можно одно и то же сказать по-разному.

3. Выразительность речи, образность языка, удачные выражения, сравнения, афоризмы, юмор способствуют вдохновению, интеллектуальному подъему. Невнятное произношение, сухость, бесцветность лекции ведут к сбоям в лекционном общении.

4. Недопустимо механическое чтение заранее подготовленного материала. Живое общение, диалог с аудиторией способствуют полноценному общению.

Чаще используется вопросно-ответная форма подачи материала. Существуют приемы скрытого и открытого диалога. Скрытый диалог – это, когда сам же лектор отвечает на поставленные вопросы. При открытом диалоге высказываются сами обучающиеся: «А как вы думаете, ... Как объяснить...? Какие доводы приведете в защиту...?» Можно использовать прием персонификации: «Представьте себе, что вы...».

5. Лекцию следует читать, наблюдая, как усваивается материал слушателями, реагируя на их реплики, движение глаз.

6. Речь должна прерываться паузами. Роль пауз в лекционном общении состоит в следующем: пауза нужна для эффективного усвоения материала, потому что максимальная продолжительность внимания слушателя – 20 минут; паузы – это средство мобилизации внимания для сообщения вывода, важного факта. Паузы заполняются следующей информацией: биографией ученых-экономистов, людей науки, культуры, политики; яркими фактами из различных областей знания; средствами наглядности; включением расчетов; юмором [6, с. 10].

## **2.3. Рекомендации по проведению практических занятий**

### **2.3.1. Сущность и виды практических занятий**

Практическое занятие – это форма организации учебного процесса, занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной

работы, которое формирует практические умения (вычислений, расчетов, использования таблиц, справочников и др.). В процессе занятия обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют одну или несколько практических работ. На практических занятиях обучающиеся закрепляют пройденный материал, решают ситуационные задачи, участвуют в деловых играх, работают с образцами документов, учатся их грамотно оформлять.

Цель практических занятий – формирование у обучающихся профессиональных умений, а также практических умений, необходимых для решения профессиональных задач. Практические занятия призваны углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции в обобщенной форме, и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности. Они развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся и выступают как средство оперативной обратной связи.

При отборе содержания практических занятий по направлению обучения руководствуются перечнем компетенций, которые должны быть сформированы в результате обучения по выбранному направлению. Отбирая систему упражнений и задач для практического занятия, преподаватель стремится к тому, чтобы это давало целостное представление о предмете изучения и методах изучаемой науки, причем методическая функция выступает здесь в качестве ведущей.

Структурными элементами практического занятия традиционно являются вводная, основная и заключительная части [2, с. 17]. Вводная и заключительная части занятия проводятся фронтально. Основная часть выполняется каждым обучающимся индивидуально.

Вводная часть обеспечивает подготовку обучающихся к выполнению заданий, в ее состав входит:

- формулировка темы, цели и задач, обоснование ее значимости в профессиональной подготовке обучающихся;
- изложение теоретических основ работы;
- актуализация теоретических знаний, необходимых для работы с оборудованием, осуществления эксперимента или другой практической деятельности;
- характеристика требований к результату работы;
- вводный инструктаж по технике безопасности при эксплуатации технических средств;
- выдача задания;
- проверка готовности обучающимися к выполнению заданий работы.

Основная часть предполагает самостоятельное выполнение заданий обучающимися и может сопровождаться:

- дополнительными разъяснениями по ходу работы;
- текущим контролем и оценкой результатов работы;
- поддержанием в рабочем состоянии технических средств, оборудования;
- ответами на вопросы обучающимися.

Заключительная часть содержит:

- подведение общих итогов занятий;
- оценку результатов работы обучающихся;
- ответы на вопросы обучающихся;
- рекомендации по устранению пробелов в системе знаний и умений обучающихся;
- сбор отчетов обучающихся о выполненной работе для проверки преподавателем;
- изложение сведений о подготовке к выполнению следующей работы, о изучении учебной литературы.

Преподаватель выполняет консультирующую, координирующую и направляющую функцию. На практических занятиях очень высока степень самостоятельности обучающихся. На нее отводится 70 % учебного времени занятия. Эффективность практических занятий зависит в значительной степени от того, как проинструктированы обучающиеся о выполнении практических работ.

Вид практического занятия определяется содержанием темы, характером рекомендуемых по ней литературных источников, уровнем подготовки обучающихся данной группы. Вид практического занятия призван способствовать наиболее полному раскрытию содержания и структуры обсуждаемой на нем темы, обеспечить наибольшую активность обучающихся, решение познавательных и воспитательных задач. Гибкость видов практических занятий, широкие возможности постоянного их совершенствования позволяют преподавателю наиболее полно осуществлять обратную связь с обучаемыми, выясняя для себя ряд вопросов, имеющих важное значение для постановки всего учебного процесса [29, с. 15].

По характеру выполняемых обучающимися заданий практические занятия подразделяются:

- на ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии со специфическими особенностями направления обучения и целями обучения. Ими могут быть: выполнение упражнений, решение типовых задач, решение ситуационных задач, занятия по моделированию реальных условий, деловые игры, ситуационно-ролевые игры, игровое проектирование, игровое моделирование, имитационные занятия, выездные занятия в организации; занятия-конкурсы.

Методика проведения практического занятия может быть различной, при этом важно достижение общей дидактической цели.

Рассмотрим основные виды практических занятий.

**Тренинг.** Представляет собой систему регулярных упражнений, направленных на развитие и совершенствование определенных навыков, необходимых для безошибочного выполнения конкретных видов практической деятельности [16, с. 9].

**Практикум** – это система объединенных содержательно и методически практических занятий либо по отдельному практическому вопросу, усвоение которого сопряжено с овладением группой умениями и навыками, либо по целостному учебному курсу прикладного характера. Практикум является связующим звеном между изучаемой теорией и практикой. Примерами практикумов могут быть: практикум по решению задач повышенной трудности, лабораторный практикум и т. д.

**Практическое занятие** – это форма организации учебного процесса, предполагающая выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателя одной или нескольких практических работ.

**Семинар** – вид учебных занятий практического характера, направленный на углубленную проработку определенного теоретического материала. Вид (форма) семинара определяется содержанием темы, характером рекомендуемых по ней литературных источников, уровнем подготовки обучающихся. К основным видам семинаров относят: вопросно-ответный; развернутая беседа на основе заранее врученного обучающимся плана семинарского занятия; устные доклады обучающихся с последующим их обсуждением; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными обучающимися и затем, до семинара, прочитанных всей группой; теоретическая конференция в группе; семинар-диспут; комментированное чтение первоисточников; решение задач и упражнений на самостоятельность мышления; работа с так называемыми обучающими и экзаменуемыми машинами; семинар по материалам конкретных социальных исследований, проведенных обучающимися под руководством преподавателя; семинар-экскурсия в музей или по памятным историческим

местам; контрольная (письменная) работа по отдельным вопросам (темам) с последующим обсуждением; семинар-коллоквиум; семинар – пресс-конференция.

Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Лабораторная работа – это практическое занятие, в ходе которого обучающиеся приобретают навыки работы и проведения экспериментальной деятельности.

Мастер-класс – демонстрация преподавателем практических навыков по теме обучения и отработка их вместе с обучающимися. Он направлен на совершенствование мастерства и повышение уровня практической деятельности.

При проведении мастер-класса преподавателю необходимо: продумать и организовать доступную и понятную демонстрацию мастерства или практического решения определенных задач; вовлечь обучающихся в активную работу; контролировать отработку обучающимися продемонстрированных умений и исправлять их ошибки; подвести итоги мастер-класса и отметить уровень мастерства обучающихся.

Мастер-класс имеет определенную структуру и включает в себя: вступление (цель, мотивацию, краткое описание занятия, инструкции); демонстрацию практического опыта; рекомендации при выполнении задания; заключение (подведение итогов). Мастер-классы разнообразят практическую работу обучающихся, позволят им познакомиться с авторской методикой и сформировать новые навыки и умения, стимулируют развитие творческого потенциала, помогают осмыслить свою деятельность на более высоком уровне мастерства [16, с. 10].

Практическое занятие также может быть такой формы: бинарный урок; урок-исследование; урок-взаимообучение.

Бинарные уроки проводятся двумя или более учителями-предметниками, чтобы раскрыть связи разных дисциплин. Очень эффективны, потому что профессиональные знания формируются в комплексе.

Урок-исследование основан на резервах умственного развития обучающегося. Используется для творческих задач, решение которых известно заранее, но не обучающимся, а преподавателю: к примеру, «открытие» теоремы или закона.

Урок-взаимообучение, на котором учащиеся в парах изучают учебный материал и потом проверяют друг друга. Важно, чтобы пары состояли из равных по подготовленности обучающихся [57].

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Бизнес-планирование» целесообразно использовать следующие виды практических занятий: тренинг, мастер-класс, практическая работа, самостоятельная работа, практикум (табл. 43)

Таблица 43

*Применение различных видов практических занятий при проведении занятий в рамках дисциплины «Бизнес-планирование»*

Практическая работа	Формы проведения практических занятий						Самостоятельная работа
	Тренинг	Семинар	Практическое занятие	Практикум	Мастер-класс	Лабораторная работа	
1. Предпринимательские компетенции			+		+		+
2. Постановка целей	+		+		+		+
3. Бизнес-идея	+		+		+		+
4. Формирование бизнес-модели предприятия	+		+		+		+
5. Образ продукта, описание предприятия и исследование рынка			+		+		+
6. Формирование плана по продвижению продукции предприятия на рынке			+		+		+
7. Продвижение в социальных сетях			+		+		+
8. Создаем рекламный ролик	+		+		+		+
9. Как описать свое предприятие			+		+		+
10. Формируем команду	+		+		+		+
11. Расчет производственного плана			+		+		+
12. Финансовый план проекта			+		+		+
13. Оценка рисков и эффективности проекта			+		+		+
14. Как презентовать свой проект	+		+		+		+
15. Краш-тест проектов	+		+		+		+
16. Итоговая аттестация			+				+

При разработке содержания практических занятий используются различные формы и методы:

1. Блиц-опрос направлен на закрепление знаний теоретических положений изучаемого курса. На блиц-опрос выносятся основные положения пройденного лекционного материала. Проводится в форме устного интерактивного диалога с преподавателем. Предполагается, что на вопросы обучающиеся дают краткие ответы. Возникающие вопросы решаются в процессе обсуждения.

2. Дискуссия, круглый стол направлены на развитие навыков аргументации и доказательства собственного мнения, также самостоятельной

работы с учебной, научной и практической литературой. Данный вид практических занятий позволяет глубже изучить отдельные положения изучаемой темы. Проводится в форме диалога обучающихся между собой и с преподавателем. Предполагается, что тема дискуссии заранее определяется преподавателем и ставятся задачи подготовки к ней.

3. Тестирование представляет собой форму промежуточного контроля знаний. Выполняется в письменной или электронной форме.

4. Практические работы в группе направлены на развитие навыков самостоятельной аналитической работы и контроль знаний обучающихся. Выполняются в письменном виде.

5. Деловые игры, мозговая атака направлены на развитие навыков командной работы, позволяют получить, отработать и закрепить практические навыки. Обучающиеся получают возможность применить различные ранее изученные методы на практике. Данные занятия проводятся в устной, интерактивной форме.

6. Тренинг направлен на отработку практических навыков решения типовых профессиональных задач.

7. Решение ситуационных задач позволяет развить навыки самостоятельной работы с учебной, научной и практической литературой, навыки презентации и командной работы. Предполагается, что после ознакомления с описанием конкретной ситуации обучающиеся должны предложить обоснованный вариант решения поставленных вопросов.

### **2.3.2. Подготовка преподавателя к проведению практического занятия**

Подготовка преподавателя к проведению практического занятия начинается с изучения исходной документации и заканчивается оформлением плана проведения занятия.

На основе изучения исходной документации у преподавателя должно сложиться представление о целях и задачах практического занятия и о том объеме работ, который должен выполнить каждый обучающийся [57].

Далее можно приступить к разработке содержания практического занятия. Для этого преподавателю целесообразно вновь просмотреть содержание лекции с точки зрения предстоящего практического занятия. Необходимо выделить понятия, положения, закономерности, которые следует еще раз проиллюстрировать на конкретных задачах и упражнениях. Таким образом производится отбор содержания, подлежащего усвоению.

Разработка содержания практического занятия включает в себя [43]:

– подбор вопросов, контролирующих знания на понимание обучающимися теоретического материала, который был изложен на лекциях

и изучен ими самостоятельно. Вопросы должны быть расположены в таком логическом порядке, чтобы в результате ответов на них у всех обучающихся создалась целостная теоретическая основа предстоящего занятия;

- выбор материала для примеров и упражнений. Подбирая задачи, преподаватель должен знать, почему он предлагает данную задачу, а не другую (выбор задачи не должен быть случайным); что из решения этой задачи должен извлечь обучающийся (предвидеть непосредственный практический результат решения выбранной задачи); что дает ее решение обучающемуся для овладения темой и дисциплиной в целом (рассматривать решение каждой задачи как очередную «ступеньку» обучения);

- решение подобранных задач самим преподавателем (каждая задача, предложенная обучающимся, должна быть предварительно решена и методически обработана);

- подготовку выводов из решенной задачи, примеров из практики, где встречаются задачи подобного вида, разработку итогового выступления;

- распределение времени, отведенного на занятие, на решение каждой задачи;

- подбор иллюстративного материала (плакатов, схем), необходимого для решения задач, продумывание расположения рисунков и записей на доске, а также различного рода демонстраций.

Создав систему практических задач (логических заданий) по теме, выбрав необходимые задачи для конкретного занятия, рассчитав время для решения каждой из них, преподаватель приступает к разработке плана проведения практического занятия [43].

Практическое занятие проводится, как правило, с одной группой, поэтому план на его проведение может и должен учитывать индивидуальные особенности обучающихся данной группы. Это касается распределения времени, сложности и числа задач, предлагаемых для решения. План практического занятия отрабатывается преподавателем на основе определенного замысла, зафиксированного в тематическом плане изучения материала.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель, подбирая примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, должен представлять дидактическую цель (на привитие каких навыков и умений рассчитана каждая задача), установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество обучающихся при решении данной задачи [52].

Основной недостаток практических занятий часто заключается в том, что набор решаемых на них задач состоит почти исключительно

из простейших примеров. Это примеры с узкой областью применения, которые служат иллюстрацией одного правила и дают практику только в его применении. Такие примеры необходимы, но после освоения простых задач обучающиеся должны перейти к решению более сложных, заслуживающих дальнейшей проработки.

Преподаватель должен проводить занятие так, чтобы на всем его протяжении обучающиеся были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений, чтобы каждый получил возможность раскрыться, проявить свои способности. Поэтому при планировании занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого обучающегося. Педагог в этом случае выступает в роли консультанта, способного вовремя оказать необходимую помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы обучающегося.

Рекомендуется сначала давать обучающимся легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения обучающимися наиболее важных методов и приемов, характерных для направления обучения [43].

Примерные цели и план проведения практических занятий представлены в Приложении 2.

### 2.3.3. Примерные задания для практических занятий

#### Практическое занятие 1 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**Задание 1.** Чтобы определить свои способности к предпринимательской деятельности, возьмите лист бумаги и честно ответьте «да» или «нет» на предложенные вопросы (табл. 44).

Таблица 44

*Опросник «Предпринимательские способности» [75]*

Вопрос	Да	Нет
1. Умеете ли Вы доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия?		
2. Умеете ли Вы настоять на принятом решении или Вас можно легко переубедить?		
3. Любите ли Вы брать на себя ответственность, руководить?		
4. Пользуетесь ли Вы уважением и доверием своих коллег?		
5. Вы здоровы?		
6. Готовы ли Вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?		
7. Любите ли Вы общаться и работать с людьми?		
8. Умеете ли Вы убеждать других в правильности избранного пути?		
9. Понятны ли Вам идеи и мысли других?		
10. Есть ли у Вас опыт работы в той области, в которой Вы хотите начать собственное дело?		
11. Знакомы ли Вы с действующими правилами налогообложения, ведения бухгалтерского учета?		
12. Будет ли в Вашем населенном пункте спрос на товар или услугу, которые Вы собираетесь предложить?		
13. Есть ли у Вас начальная подготовка в области маркетинга и финансов?		
14. Хорошо ли идут дела в Вашем населенном пункте у предпринимателей выбранного Вами профиля?		
15. Есть ли у Вас на примете помещение, которое можно в будущем арендовать?		
16. Сможете ли Вы найти достаточные финансовые средства, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?		
17. Есть ли у Вас возможность привлечь к финансированию создаваемого Вами предприятия родных и знакомых?		
18. Есть ли у Вас на примете поставщики необходимых Вам материалов?		
19. Есть ли у Вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых Вам не хватает, из числа Ваших друзей и знакомых?		
20. Уверены ли Вы в том, что иметь собственное дело – это главная Ваша мечта?		

*Ключ:* каждый положительный ответ дает Вам одно очко. Подсчитайте, пожалуйста, сумму очков.

*Результат:*

Если сумма очков равна 17 и более, Вы имеете все необходимые качества, чтобы стать предпринимателем. Ваши целеустремленность, энергия и вера в успех помогут реализовать любую стоящую идею — главное, чтобы идеи действительно того заслуживали.

Вы набрали от 13 до 17 очков? Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не столь очевидны. Однако Вы можете стать удачливым дельцом, коммерсантом.

Если у Вас менее 13 очков, из Вас вряд ли выйдет хороший предприниматель. Постарайтесь набраться опыта и, прежде чем встать на путь свободного предпринимательства, еще и еще раз сопоставьте свои интересы, желания и возможности.

**Задание 2. Кейс «Развитие предпринимательской активности молодежи».**

*Проблема:* В современных условиях развития экономики и общества одним из приоритетов экономического развития страны является ее модернизация и развитие предпринимательства. И здесь одну из важных ролей играет молодежное предпринимательство. Именно молодежь, составляющая значительную часть населения страны, призвана играть важную роль в экономических переменах. Об открытии собственного бизнеса думает каждый второй наемный работник, особенно молодой, но на реальные действия решается чуть больше 20 %. Многие зависят от личных причин, но многие боятся заняться предпринимательством, потому что не могут просчитать риск при стартовом вложении средств. Для того чтобы поддержать молодежные начинания, сегодня на всех уровнях государственного управления иницируются и поддерживаются множество проектов, направленных на развитие молодежного предпринимательства.

*Задание:*

- найти информацию в Интернете об успешности (или неуспешности) стартапов в Костромской области;
- оценить эффективность деятельности Департамента экономического развития Костромской области по поддержке малого бизнеса.

## Практическое занятие 2 ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

**Задание.** Сформулируйте цель проекта на основе использования критериев SMART и постройте в виде схемы дерево целей проекта. Для формулировки целей воспользуйтесь следующей таблицей (табл. 45).

## Разбиение формулировки цели по критериям SMART

Критерий	Формулировка
Specific (Конкретный)	
Measurable (Измеримый)	
Attainable, Achievable (Достижимый)	
Relevant (Актуальный, значимый)	
Time-bound (Ограниченный во времени)	

Примечание: сформулируйте цель на основе критериев SMART, занесите элементы формулировки цели, соответствующие критериям SMART, в правый столбец таблицы.

## Критерии SMART

– Specific (Конкретный): объясняется, что именно необходимо достигнуть.

– Measurable (Измеримый): объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения.

– Attainable, Achievable (Достижимый): объясняется, за счет чего планируется достигнуть цели. И возможно ли ее достигнуть вообще?

– Relevant (Актуальный, значимый): определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо.

– Time-bound (Ограниченный во времени): определение временного триггера/промежутка, по наступлению/окончании которого должна быть достигнута цель (выполнена задача).

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по формированию целей. Затем на основе полученной информации необходимо заполнить таблицу «Разбиение формулировки цели по критериям SMART» и представить в виде схемы дерево целей организации. Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, таблица, схема. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

### Практическое занятие 3 БИЗНЕС-ИДЕЯ

**Задание.** Опишите предлагаемую к реализации бизнес-идею.

**Методические рекомендации:** обучающимся предлагается дать краткую характеристику выбранной ими для рассмотрения бизнес-идеи, также составить карту бизнес-идеи (см. табл. 9). При описании бизнес-идеи необходимо указать ее следующие характеристики: основную цель бизнес-идеи; новизну идеи проекта, отличительные черты бизнес-идеи, способ реализации бизнес-идеи, долгосрочную миссию организации, формируемой в рамках реализации бизнес-идеи.

Описание бизнес-идеи формируется в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, характеристику бизнес-идеи, карту бизнес-идеи. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 3 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

### Практическое занятие 4 ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Задание.** Постройте бизнес-модель предлагаемого к реализации проекта.

**Методические рекомендации:** обучающимся предлагается путем работы по группам в количестве до 6 человек на основе модели А. Остервальдера составить бизнес-модель своего проекта (см. табл. 11). Описание бизнес-модели формируется в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, описание бизнес-модели. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

### Практическое занятие 5 ОБРАЗ ПРОДУКТА, ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

**Задания.**

1. Охарактеризуйте продукцию (услуги, работы), создаваемые в рамках бизнес-проекта, и рынок, на котором будет реализовываться бизнес-идея. Укажите: основные характеристики продукта, работы или услуги,

которые будут осуществляться в рамках реализации проекта (название, сущность, удовлетворяемая потребность); отличие (если есть) продукции от других товаров; преимущества продукта/услуги (если есть) перед другими товарами; стоимость товаров/услуг; характеристику потребителей; объем рынка и характеристику рынка; характеристику наиболее крупных игроков на рынке; существующие на рынке тенденции.

2. Дайте краткую характеристику предприятия: дата создания и регистрации, где и кем зарегистрировано, учредительные документы, зарегистрированный офис, форма собственности, партнерские связи, направления деятельности, продукция и перспективы развития; характер бизнеса (потребности рынка, требующие удовлетворения, методы удовлетворения потребностей (товары/услуги), потребности населения (предприятий)); преимущества (удовлетворение спроса, эффективность системы поставок, персонал, географическое положение).

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по рассматриваемым направлениям работы. Затем на основе полученной информации необходимо сформировать раздел бизнес-плана «Образ продукта, описание предприятия и исследование рынка». Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию пункты раздела бизнес-плана. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 6 ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ

**Задание.** Составьте раздел бизнес-плана «Маркетинговый план». Примерная структура раздела: описание уникальных характеристик товара, характеристика конечных потребителей товара, особенности спроса на продукцию, особенности сегмента рынка, на которые ориентируется проект, описание системы сбыта продукции, организация послепродажного обслуживания, обоснование цены на продукцию, методы стимулирования продаж, программа по организации рекламы, программа реализации продукции, формирование общественного мнения.

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по формированию основных разделов маркетингового плана. Затем на основе полученной информации необходимо

сформировать раздел бизнес-плана «Маркетинговый план». Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию разделы маркетингового плана. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 7 ПРОДВИЖЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

**Задание.** Создайте сообщество в социальной сети, наполните его содержанием, связанным с продукцией вашего предприятия. Разработайте и реализуйте план продвижения сообщества в социальной сети.

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по формированию плана продвижения продукции и предприятия в социальных сетях. Затем на основе полученной информации необходимо сформировать план продвижения и реализовать его на практике. Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, план продвижения. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 8 СОЗДАЕМ РЕКЛАМНЫЙ РОЛИК

**Задание.** Создайте небольшой видеоролик, рекламирующий ваш проект. В ролике следует презентовать ваш проект и отразить его основные преимущества, выгоды для потребителей. В ролике должны быть задействованы все участники команды.

Структура ролика может быть следующей:

- 1) слоган – краткий рекламный девиз, лозунг, призыв, заголовок, афоризм, обычно предваряющий рекламное обращение;
- 2) зачин – часть обращения, раскрывающая слоган и предваряющая информационный блок; в ролике именно в этой части обозначается проблема, на решение которой и направлен товар или услуга;
- 3) информационный блок – несет основную нагрузку в мотивации получателя и предоставлении ему необходимой информации;

4) справочные сведения – включают, как правило, адрес рекламодателя, телефоны, электронный адрес или другие каналы связи с ним; часто в этом блоке приводятся важные, принципиальные условия совершения покупки, информация об акциях и розыгрышах и т. д.;

5) эхо-фраза – повторяет дословно или по смыслу слоган или основной мотив послания; особенно эффективно ее применение, если обращение достаточно велико по своему объему.

## Практическое занятие 9 КАК ОПИСАТЬ СВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

**Задание.** Составьте раздел бизнес-плана «Организационный план». Примерная структура раздела: характеристика организационной структуры компании; информация о собственниках компании и административно-управленческом персонале; информация об основных партнерах компании; описание стратегии инвестирования; план реализации проекта; штатное расписание; фонд оплаты труда.

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по формированию основных разделов организационного плана. Затем на основе полученной информации необходимо сформировать раздел бизнес-плана «Организационный план». Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию разделы организационного плана. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 10 ФОРМИРУЕМ КОМАНДУ

*(Тренинг по командообразованию)*

Первоначально преподаватель объясняет суть проводимого занятия. Затем дается вводный материал об особенностях командообразования и о тех упражнениях, которые для этого используются. После этого в виде исполнения нескольких практических упражнений проводится работа с обучающимися по командообразованию и повышению сплоченности в командах. В завершение упражнения осуществляется обсуждение результатов проведения упражнения. Для проведения тренинга могут быть использованы следующие упражнения:

- Освоение планеты;
- Выбираем орган управления;

- Руководитель и исполнитель;
- Нет средств в чужой стране;
- Загадай механизм;
- Чемодан.

После проведения упражнения обучающимся также предлагается пройти тест М. Белбина для определения роли в команде.

## Практическое занятие 11 РАСЧЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА

**Задание.** Составьте раздел бизнес-плана «Производственный план». Примерная структура раздела: описание технологического процесса; основные требования к организации производственного процесса; программа производства продукции; состав необходимого оборудования; стоимость основных производственных фондов; потребность сырья, материалов, комплектующих; амортизация основных фондов; описание поставщиков сырья и материалов и ориентировочные цены, условия поставок; описание альтернативных источников снабжения материальными ресурсами; себестоимость производимой продукции; экологическая безопасность проекта (мероприятия, затраты, эффективность).

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой и нормативно-правовой базой по производству продукта, создаваемого в рамках предложенной ими к реализации бизнес-идеи. Затем на основе полученной информации необходимо сформировать раздел бизнес-плана «Производственный план». Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию разделы производственного плана. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 12 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

**Задание.** Составьте раздел бизнес-плана «Финансовый план». Примерная структура раздела: основные источники финансирования проекта, основные направления и сроки расходования денежных средств, затраты подготовительного периода, затраты текущего (основного) периода, расчет поступлений от проекта, затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга), расчет налоговых платежей, другие поступления и выплаты.

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по формированию основных разделов финансового плана. Затем на основе полученной информации необходимо сформировать раздел бизнес-плана «Финансовый план». Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию разделы финансового плана. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

### Практическое занятие 13 ОЦЕНКА РИСКОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

**Задание 1.** Охарактеризуйте и оцените основные риски проекта

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по анализу и оценке рисков. Затем на основе полученной информации методом «мозгового штурма» определяются и характеризуются основные риски по разрабатываемому проекту. Результаты мозгового штурма заносятся в следующую таблицу (табл. 46).

Таблица 46

*Риски проекта*

№ п/п	Название риска	Характеристика	Тип риска
1			
2			

Далее необходимо провести оценку рисков (метод Файна – Кинни). Результаты оценки заносятся в таблицу, имеющую следующий вид (табл. 47)

Таблица 47

*Оценка рисков*

Потенциальная (идентифицированная) опасность	Рискующие лица	Подверженность	Вероятность	Тяжесть последствий	Риск	Мероприятия по снижению риска (по управлению риском)

**Задание 2.** Оцените эффективность выбранной вами в качестве базы исследования бизнес-идеи.

**Методические рекомендации:** обучающимся сначала необходимо ознакомиться с литературой по оценке эффективности проектов. Затем на основе полученной информации необходимо рассчитать

срок окупаемости проекта, точку безубыточности и коэффициент финансовой независимости по проекту, выручку, затраты и прибыль по проекту. Результаты расчетов заносятся в таблицу, имеющую следующий вид (табл. 48).

Таблица 48

*Оценка эффективности бизнес-идеи*

Показатель	Значение
Выручка от реализации, тыс. руб.	
Затраты, тыс. руб.	
Прибыль, тыс. руб.	
Срок окупаемости, лет	
Точка безубыточности, ед.	
Коэффициент финансовой независимости	

Результаты работы формируются в виде отчета, который должен включать в себя следующие элементы: титульный лист, содержание, установленные согласно заданию разделы отчета. Требования к оформлению отчета: работа выполняется в печатном виде на листах формата А4, с использованием программного приложения MS Word или похожего по функционалу, шрифт 12, интервал 1, гарнитура Times New Roman, объем до 20 страниц. Работа сдается в печатном и электронном виде преподавателю.

## Практическое занятие 14 КАК ПРЕЗЕНТОВАТЬ СВОЙ ПРОЕКТ

*(Практикум выступления перед потенциальными инвесторами)*

**Задание.** Обучающимся необходимо на основе разработанного бизнес-плана по реализации выбранной ими в качестве базы исследования бизнес-идеи составить презентацию для выступления в рамках защиты бизнес-плана. Презентация должна содержать следующие разделы:

1. Название проекта, область деятельности, организационно-правовая форма, местоположение: адрес, телефон, e-mail, www.

2. Бизнес-идея: основная цель, новизна и нетривиальность идеи проекта, отличительные черты бизнес-идеи, способ реализации бизнес-идеи, долгосрочная миссия компании.

3. Описание товара/услуги: принципиально новый продукт/услуга на данном рынке, продукт/услуга производится по новой технологии, продукт/услуга обладает новыми (уникальными) потребительскими качествами, преимущества продукта/услуги перед другими.

4. Маркетинг: маркетинговая стратегия и структура продаж (стратегия маркетинга и внедрения на рынок, преодоления трудностей и рисков, ценовая политика).

5. Рынок: результаты исследования рынка новой продукции, его объем, основанный на маркетинговых исследованиях, объем его конкретного сегмента, занятого продукцией фирмы (в абсолютных единицах и %) сегодня и в перспективе освоения новой продукции.

6. Финансовый план: ожидаемые ежегодные продажи и прибыль в течение следующих трех лет. Указать общую сумму требуемых инвестиций, на что конкретно нужны деньги (оборудование, технологический процесс, менеджмент, исследование рынка, реклама и т. д., указать долю на каждую позицию) и в какие сроки.

7. Текущий статус и планы: основные вехи проекта, где вы находитесь сейчас, что уже успели сделать и за какой период, какие планы на сегодня, на неделю, на месяц?

**Методические рекомендации:** обучающимся предлагается подготовить презентацию своего проекта и выступить с ней на практическом занятии. Изначально необходимо ознакомиться с литературой по презентации бизнес-проектов, затем на основе использования программного приложения MS Power Point или любого другого, аналогичного по функционалу, подготовить презентацию проекта.

Объем сообщения не более 20 слайдов, гарнитура Times New Roman. Презентация должна содержать: титульный лист и установленные согласно заданию разделы. После выступления презентация должна быть сдана преподавателю в электронном виде.

### Упражнение «3 минуты в лифте»<sup>1</sup>

**Цель упражнения:** выработка у обучающихся навыков представления своего проекта перед потенциальными инвесторами проекта.

**Описание упражнения:** обучающимся необходимо за одну минуту рассказать о своем проекте слушателям. При выступлении необходимо придерживаться следующей структуры:

– в начале желательно максимально привлечь внимание слушателя, заставить его думать, о чем вы говорите. Например, можно привести какой-то неожиданный, вызывающий эмоции факт, который в дальнейшей речи будет подчеркивать важность вашего проекта для инвестора;

---

<sup>1</sup> Презентация «3 минуты в лифте» (elevator speech, elevator speech) – формат самопрезентации, в рамках которой коммивояжер, продавец, менеджер проектов должен успеть рассказать о продукте, его преимуществах и себе или компании за то время, пока едет в лифте. Используется для представления бизнес-проектов. Цель – продать идею.

– в основной части презентации в лифте важно сказать, чем выгодно отличается ваш проект от всего остального, чем он привлекателен инвестору;

– в конце сделать небольшое щедрое предложение для инвестора. Важно не перехвалить себя, а наоборот, сказать, о важности роли именно этого инвестора для вас, и попросить помочь вам. Инвестор должен почувствовать свою силу и необходимость для вас после того, как поймет выгодность вашего проекта.

Выступление должно содержать следующие элементы:

**1. КТО ВЫ:**

- короткое приветствие;
- представление себя и проекта.

**2. ДЛЯ КОГО ВЫ:**

- указание, на кого ориентирован проект.

**3. ЧЕМ ВЫ:**

- что будет осуществляться в рамках проекта.

**4. ПОЧЕМУ ВЫ:**

– краткая характеристика уникальности вашего проекта. Чем выгодно отличается ваш проект от всего остального, чем он привлекателен инвестору.

**5. ЧТО ПРЕДЛАГАЕТЕ:**

- предложение для инвестора (доля и сумма).

## Практическое занятие 15

### КРАШ-ТЕСТ ПРОЕКТОВ

*(Практикум «Защита проекта»)*

#### ***Цель мероприятия:***

- оценка уровня готовности проектов;
- поиск слабых мест в проектах;
- экспертная помощь в доработке проекта.

#### ***Программа практического занятия***

1. Представление проектов командами, знакомство с экспертами, инструктаж.

2. Индивидуальные консультации по 15 минут в формате «проект – эксперт» за отдельными столами по расписанию.

3. Объявление результатов экспертной сессии.

#### ***Механизм проведения:***

Вариант 1: группа экспертов в рамках индивидуальной беседы заслушивает характеристики проекта, пытается найти «узкие» места

в проектах и дает советы по корректировке проектов. Мероприятие проходит в два этапа. В ходе первого этапа команды проектов в течение 2 минут излагают сущность своего проекта перед экспертами. Затем начинается индивидуальное взаимодействие команд с экспертами. Каждая команда движется по индивидуальной траектории от одного эксперта к другому. Время общения с экспертом составляет 15 минут. Переход от одного эксперта к другому осуществляется по звуковому сигналу. Общее количество экспертов зависит от количества и тематики проектов команд и в среднем составляет до 10 человек. Предполагается, что каждый эксперт имеет определенную специализацию, что позволит рассмотреть проекты с разных сторон. За отведенное время команды должны пройти всех экспертов, получив максимум информации. Взаимодействие с экспертами позволит командам увидеть недочеты в своих проектах и получить советы, как лучше выстраивать свой проект.

Вариант 2: команды проектов в течение пяти минут излагают сущность своего проекта перед группой из нескольких экспертов-практиков. Затем эксперты задают вопросы в целях оценки уровня готовности проектов и навыков представления проектов перед потенциальными инвесторами.

Оценка проектов осуществляется по блоку критериев по 10-балльной шкале. После выступления всех команд осуществляется подсчет баллов и формируется рейтинг инвестиционной привлекательности проектов. Рейтинг оглашается командам-участницам. После оглашения результатов проводится обсуждение хода защиты с объяснением выявленных ошибок.

## Практическое занятие 16 ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

*(Тестирование на предпринимательские компетенции)*

В рамках данного практического занятия осуществляется подведение итогов обучения и реализуется финальное тестирование на развитие предпринимательских компетенций.

### *Примерное описание тестирования*

Прежде чем начать свое дело, проанализируйте свои способности и необходимые профессиональные навыки. Выделите навыки первостепенной важности для ведения Вашего бизнеса и оцените их относительно Ваших личных навыков и знаний. Например, если у Вас огромный опыт работы в медицине, то это безусловный плюс при открытии собственной клиники, однако если Вы полагаетесь в решении рабочих вопросов только на себя,

не умея делегировать полномочия, это может быть минусом в руководстве коллективом. Приведенный ниже тест (табл. 49) поможет определить, какие навыки необходимо развивать и как избегать ошибок.

Таблица 49

*Тест «Личные качества предпринимателя»*

Качество	ДА	НЕТ
1. Решительность: даже небольшой команде нужен руководитель, который взял бы на себя роль лидера. При принятии сложных решений важно учесть мнение компетентных специалистов, но в конечном итоге ответственность за дальнейшие действия останется за руководителем		
2. Креативность: в мире бизнеса необходимы креативные люди. Они способны придумывать новые идеи и находить нестандартные решения проблем. Способность интуитивно распознать потенциально успешную идею важна в бизнесе: хорошая идея и нестандартный подход – это залог успеха		
3. Знание сферы деятельности: в определенных сферах деятельности необходим профессионализм, для других видов деятельности он не является определяющим фактором. Знания помогут Вам избежать ошибок в реализации деятельности будущего предприятия		
4. Преданность делу: создание бизнеса – дело, связанное с массой сложностей, и единственное, что всегда может способствовать развитию Вашего дела – это Ваш собственный энтузиазм. Ваша преданность новому делу будет залогом успеха при взаимодействии с партнерами и Вашими сотрудниками		
5. Мотивация: Вы достигнете успеха при реализации своей уникальной идеи, если верите, что она принесет Вам финансовую и социальную независимость. Если Вы вынуждены совершить этот шаг в результате потери работы, от безысходности ситуации – в таком случае шансы на успех невелики		
6. Смелость: для начала планирования собственного бизнеса Вам необходимо быть в том числе и авантюристом. Если Вы не готовы рисковать, то можете упустить многие возможности для роста и развития Вашего предприятия. Владелец предприятия должен уметь просчитывать все риски		
7. Находчивость: умение быстро реагировать и принимать решения в непредвиденных ситуациях жизненно необходимо для ведения бизнеса. Невозможно все предугадать. Необходимо быть готовым к корректированию плана развития бизнеса		
8. Честность: будьте честны со своими клиентами, партнерами, сотрудниками и всеми, с кем Вам придется работать, а главное, будьте честны с собой. Не устанавливайте целей и сроков, которые Вы не сможете достичь. Лучшей стратегией Вашего предприятия будет соответствие Вашей продукции заявленным качествам и условиям		
9. Самоотдача: Вы должны быть готовы отдавать большую часть своего времени и усилий на ежедневные обязанности по ведению бизнеса. Необходимо распределить время так, чтобы его хватало и на работу, и на личную жизнь, а также следите за выполнением задач, которые Вы сами себе устанавливаете на день, неделю или месяц		
10. Умение предугадывать: если у Вас есть свой бизнес, Вы должны заранее прогнозировать будущие ситуации. Как игроку в шахматы, Вам следует продумывать свои действия на несколько ходов вперед, иметь представление о ситуации на рынке, действиях конкурентов и поставщиков		

Качество	ДА	НЕТ
11. Гибкость: после того как Вы приняли решение начать бизнес, Вам необходимо критически взглянуть на проделанную работу и проявить здоровый прагматизм. В общении с клиентами, поставщиками, потенциальными партнерами умение находить компромисс в спорных ситуациях ценится гораздо больше, чем излишняя принципиальность и желание доказать свою правоту		
12. Общительность: не обязательно быть профессиональным оратором или психологом, но Вы должны уметь налаживать связи и грамотно выстраивать коммуникацию с бизнес-партнерами. Занимаясь своим бизнесом, Вам придется встречаться со многими людьми, уметь находить общий язык как с собственными сотрудниками, так и с партнерами и поставщиками		

Подсчитайте количество ответов «Да» и «Нет» и укажите их (табл. 50).

Таблица 50

*Результаты тестирования*

Количество ответов «Да»	Количество ответов «Нет»

Если ответов «Да» больше 9, то Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя очевидны.

Если ответов «Да» больше 6, то Вы имеете все необходимые качества, чтобы стать предпринимателем.

Если ответов «Да» меньше 6, то Вам необходимы дополнительные знания, чтобы стать предпринимателем.

## 3. КЕЙСЫ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

### 3.1. Теоретические основы применения кейс-метода в обучении

#### 3.1.1. Сущность кейс-метода

Кейс-метод (метод «кейс-стади», case-study) впервые был применен в Гарвардском университете в 1924 году.

Кейс происходит от латинского термина casus (от англ. case – обстоятельства) – реальный, запутанный или необычный случай, на котором разбираются теоретические идеи. Кроме этого, иногда используется термин «кейс-технологии» как папка с учебными материалами. Метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Метод кейсов представляет собой технику обучения, использующую описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Это интерактивная технология для краткосрочного обучения на основе реальных или вымышленных ситуаций, направленная не столько на освоение знаний, сколько на формирование у слушателей новых качеств и умений. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейс-метод объединяет в себе формы развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирует личностные качества обучаемых. Для него характерна активизация обучающихся, стимулирование их успеха, подчеркивание достижений участников. Именно ощущение успеха выступает одной из главных движущих сил метода, способствует формированию устойчивой позитивной мотивации и наращиванию познавательной активности [61, с. 6].

Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации. Непосредственная цель метода кейсов – проанализировать как индивидуально, так и в составе группы ситуацию – кейс, возникающую при конкретном положении дел; выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения и оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий [26]. Помимо этих целей при применении анализа ситуаций достигаются и дополнительные эффекты, обучаемые:

- получают коммуникативные навыки;
- развивают презентационные умения;

- формируют интерактивные умения, позволяющие эффективно взаимодействовать и принимать коллективные решения;
- приобретают экспертные умения и навыки;
- учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы.

К основным признакам кейс-метода, позволяющим отличить его от других методов обучения, относят:

- наличие модели социально-экономической системы, состояние которой рассматривается в некоторый дискретный момент времени;
- коллективную выработку решений;
- многоальтернативность решений; принципиальное отсутствие единственного решения;
- единую цель при выработке решений;
- наличие системы группового оценивания деятельности;
- наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых.

Одной из важнейших характеристик кейс-метода является умение воспользоваться теорией, обращение к фактическому материалу. Однако главное его предназначение – развивать способность прорабатывать различные проблемы и находить их решение, другими словами, научиться работать с информацией. Ситуационные задачи могут быть связаны с проблемами прошлого, настоящего и даже будущего времени. Хороший кейс – это не просто качественное описание той или иной ситуации. Это информация, изложенная таким способом, чтобы читатель погрузился в ту же самую ситуацию, что и сам создатель кейса, когда он впервые столкнулся с заинтересовавшим его случаем. Описание же, в свою очередь, предоставляет информацию, раскрывает ситуацию, расставляет акценты, подталкивает к заключениям и, таким образом, помогает прийти к определенным выводам [26].

Выступая способом коллективного обучения, важнейшими составляющими которого являются работа в группе и подгруппах и взаимный обмен информацией, кейс-метод представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, т. е. включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры. Обучающиеся анализируют ситуацию, разбираются в сути проблемы, предлагают возможные варианты решения и выбирают лучший из них. По сути кейс-метод представляет собой специфическую разновидность проектной технологии с той разницей, что в проектной технологии процесс разрешения имеющейся проблемы осуществляется посредством совместной деятельности учащихся, тогда как в кейс-методе формирование проблемы и путей ее решения происходит на основании кейса, который является одновременно

и техническим заданием, и источником информации для осознания вариантов эффективных действий.

По отношению к другим технологиям обучения кейс-метод можно представить как сложную систему, в которую интегрированы другие, более простые методы познания (табл. 51). Так как кейс-технология позволяет более успешно по сравнению с традиционной методикой обучения развивать и формировать творческие способности учащихся к анализу, самостоятельной разработке алгоритма принятия решения, продуктивной работе в команде, активизирует инициативность и самостоятельность, готовность к плодотворной профессиональной деятельности, необходимость ее использования в педагогической практике очевидна.

Таблица 51

*Метод, интегрированный в кейс-метод*

Метод	Характеристика его роли в кейс-методе
Моделирование	Построение модели ситуации
Системный анализ	Системное представление и анализ ситуации
Мысленный эксперимент	Способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования
Методы описания	Создание описания ситуации
Проблемный метод	Представление проблемы, лежащей в основе ситуации
Метод классификации	Создание упорядоченных перечней элементов, составляющих ситуации
Игровые методы	Представление вариантов поведения героев ситуации
«Мозговая атака»	Генерирование идей относительно поведения героев ситуации
Дискуссия	Обмен взглядами по поводу проблемы и путей ее решения

С учетом перехода профессионального образования на стандарты третьего поколения, ориентированные на потребности сферы труда, реальную трудовую деятельность и предполагающие значительную индивидуализацию учебного процесса при активной позиции личности студента в процессе учения, использование метода case-study становится особенно актуальным [61, с. 6].

### **3.1.2. Технология создания кейса**

Технологическая деятельность преподавателя при использовании кейс-метода включает два этапа. Вначале преподавателю предстоит работа по созданию кейса и вопросов для его анализа. Эту работу можно представить в виде последовательных операций: определение раздела программы, которому посвящена ситуация; формулирование целей и задач; определение проблемной ситуации, формулировка проблемы; поиск необходимой информации; создание и описание ситуации [68].

В процессе работы над написанием кейса выделяются три основных этапа: исследование, анализ и фактическое написание. Начать необходимо с исследования.

**Этап 1. Исследование.** Предварительно выясните, что уже было написано и опубликовано по интересующей вас теме, и ознакомьтесь с наиболее важными публикациями и статистическими данными. В ходе исследования вы, возможно, выясните, что существует реальная проблема, которую необходимо решить, или же предпочтете развить собственную идею в целях положительных изменений в ситуации. После того как будет принято решение о содержании вашего кейса (это может быть один или несколько вопросов), необходимо определить его цели и сформулировать проблему, которую вы хотите рассмотреть и по возможности решить, а также выбрать объект исследования и изучить наиболее доступные источники имеющейся информации. Вы можете использовать разные виды опросов: устные интервью, панельные исследования, анкетирование. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.

**Этап 2. Анализ.** Сведите полученную информацию воедино. К настоящему моменту вы собрали достаточное количество информации: опросили сведущих людей, изучили статьи и книги, ресурсы Интернета. Вы не можете включить в ваш будущий кейс информацию, значит, вам необходимо продумать, каким образом вы будете сортировать полученные данные. Таким образом, для того чтобы ситуация, описываемая в кейсе, была понятна вашим читателям, необходимо свести все имеющиеся у вас данные воедино, а затем приступить к отбору и сортировке информации, чтобы проанализировать ее.

Необходимо определить наиболее важные аспекты для собранной информации, выделить приоритеты, решить, что необходимо знать читателям, чтобы понять ситуацию. Постарайтесь сформулировать суть проблемы в нескольких фразах. Когда вы будете делать это, вы можете обнаружить, что вам необходимо больше информации. Если вы удовлетворены способом, который избрали для описания проблемы, предлагаемой вниманию читателей, «разбейте» проблему на несколько частей. Каждая из частей будет представлять собой кусочек головоломки, который необходимо изучить до того, как вы сложите «картинку» и приступите к решению проблемы в целом. Обсудите это предложение с остальными участниками вашего проекта.

Разделив информацию на несколько частей, можно проанализировать имеющиеся у вас данные, дополнить имеющиеся сведения, предложить варианты решений по каждому пункту. Когда вы будете удовлетворены количеством, качеством и классификацией имеющейся

у вас информации, можете приступить к следующему этапу – фактическому составлению кейса [26, 32].

**Этап 3. Написание кейса.** Изложите проблему или вопрос, который вы хотите предложить читателям. В детективных историях преступление обычно совершается в самом начале повествования, и детективу необходимо собрать имеющуюся информацию воедино, чтобы в ходе расследования найти ответы на все вопросы. Составление кейса вы можете начать с постановки вопроса. Например, вы можете начать с интервью. После того как вы проинформировали читателей о существующей проблеме, вы можете предоставить им больше информации о характерных чертах и особенностях предмета вашего исследования, предоставив возможность читателям сделать собственные заключения.

Разделите кейс на секции. Вам необходимо разделить вашу информацию по подтемам, например, следующим образом:

– Введение в суть проблемы. Поскольку вы являетесь автором кейса, вам необходимо поставить вопросы, а также задать тон для последующего повествования. Цель введения – «зацепить» внимание и интерес читателей и дать им ключ к тому, о чем необходимо задуматься.

– Информация об объекте, описываемом в вашем кейсе, – где он расположен, история, развитие, наиболее привлекательные черты и т. п. Данная часть должна представлять собой краткое общее описание. Вы можете ограничиться описанием с фотографиями, картами и т. п., изложенным таким образом, чтобы ваши читатели могли почувствовать себя так, будто побывали в описываемом месте.

– Участники. Вам необходимо привлечь читателей к сотрудничеству, вызвать их активное участие в вашем проекте. Предложите им обзор информации, отраженной в графиках или таблицах, которые вы включили в кейс.

– Задайте вопрос. Уделите этому вопросу особое внимание. Вопросы обычно подготавливаются заранее и предлагают учащимся вместе с текстом кейса.

– Другие разделы кейса. В зависимости от проблемы, которую вы исследуете, разделы кейса должны быть организованы таким образом, чтобы каждый вид информации относился к определенному вопросу и был понятен читателю.

– Заключение. Кейс нуждается в заключении. Вместо того чтобы поместить сформулированный вами ответ на поставленный в теме кейса вопрос в конце повествования, лучше будет задать вашим читателям еще несколько вопросов.

Основная цель создания кейсов состоит в том, чтобы поделиться опытом и имеющейся информацией с теми, кто с ней не знаком. Если в своем кейсе вы используете специальные термины или обращаете внимание на традиции или обычаи, которые могут быть неизвестны другим людям, используйте сноски и примечания. Было бы интересно также узнать о судьбе объекта, ставшего предметом исследования, и об изменениях, которые может катализировать созданный вами кейс.

Можно использовать кейсы, основанные на реальных событиях («полевые»), и вымышленные («кабинетные») кейсы. Важно, чтобы центральное место занимала реальная проблема, которую необходимо разрешить. Чтобы вызвать живой интерес учащихся к ситуации, желание справиться с заданием, проблему можно предъявить в неявном, замаскированном виде, скрытом в многоплановости сюжета, прикрыть другой, менее значимой проблемой. Конкретные примеры лучше сохраняются в памяти, нежели абстрактная информация. Благодаря своему активизирующему воздействию они наиболее пригодны для индивидуальной работы или работы в малых группах, поскольку в их обсуждении могут принять участие даже «молчуны». Поэтому даже вымышленную ситуацию стараются сделать реальной, используя прямую речь действующих лиц и конкретные факты.

Кроме того, ситуация должна отличаться «драматизмом» и проблемностью, выразительно определять «сердцевину» проблемы и содержать необходимое и достаточное количество информации для ее разрешения, быть по силам обучающимся, но в то же время не очень простой. Язык изложения должен быть простым и доходчивым. Поэтому, создавая конкретную учебную ситуацию, часто используют прямую речь ее персонажей – это зрительно «дробит» текст, делает его легко читаемым для учащихся. А ситуация, принимая эмоциональный характер, лучше запоминается.

Важным является и тот факт, что текст ситуации не должен содержать подсказок относительно решения поставленной проблемы, а сама ситуация должна сопровождаться необходимыми инструкциями по работе с ней. При этом необходимо очень четко сформулировать задание, чтобы обучающиеся не поддались желанию пассивно воспринимать информацию. Идеальная конкретная ситуация – это:

- занимательная история конкретного бизнеса или реальный случай из истории данного бизнеса;
- внутренняя интрига, головоломка, требующая решения;
- обилие информации, анализ которой требует поиска дополнительной информации;

– актуальная проблема, способная дать продолжение ситуации в будущем;

– более или менее типичная ситуация, требующая знания конкретной темы, конкретного вопроса [61, с. 7].

Примерная структура кейса включает в себя:

- 1) ситуацию – случай, проблему, историю из реальной жизни;
- 2) контекст ситуации – хронологический, исторический контекст места, особенности действия или участников ситуации;
- 3) комментарий ситуации, представленный автором;
- 4) вопросы или задания для работы с кейсом;
- 5) приложения.

Основное требование к кейсу:

- ситуация должна быть актуальна;
- не иметь очевидного решения;
- соответствовать тематике учебного материала;
- отсутствие авторской оценки проблемы;
- представленная информация кейса должна быть противоречива [26].

К основным характеристикам правильно сформированного кейса можно отнести:

- хороший кейс рассказывает;
- хороший кейс фокусируется на теме, вызывающей интерес;
- хороший кейс не выходит за пределы последних пяти лет;
- хорошо подобранный кейс может вызвать чувство сопереживания героям кейса;
- хороший кейс включает цитаты из источников;
- хороший кейс содержит проблемы, понятные обучающемуся;
- хороший кейс требует оценки уже принятых решений.

Важный этап работы преподавателя при применении кейс-технологии – это его деятельность в аудитории, где ему предстоит выступить со вступительным и заключительным словом, организовать работу малых групп и дискуссию, поддерживать деловой настрой в аудитории, не давая ситуации зайти в тупик, оценить работу учащихся. Схематично эту работу можно представить в виде некоторой технологической схемы (рис. 8) [61, с. 7].

Кейс представляет собой результат научно-методической деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники, которые можно представить следующим образом: общественная жизнь во всем своем многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса; образование – определяет цели и задачи обучения и воспитания, интегрированные

в метод case-study; наука – третий источник кейса как отражательного комплекса; она задает ключевые методологии, которые определяются аналитической деятельностью и системным подходом, а также множество других научных методов, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа. Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию [26].

<b>1. Определение темы</b>							
<b>2. Постановка образовательных целей и задач</b>							
<b>3. Определение типа проблемной ситуации</b>							
Жизненная, реальная		Учебная (противоречие между разными положениями, между житейскими представлениями и научными фактами, между необходимостью и невозможностью выполнить задание преподавателя)				Научная (исследовательская)	
<b>4. Определение вида ситуации</b>							
Иллюстративная		Нормативная		Функциональная		Стратегическая	
<b>5. Выбор источника ситуации</b>							
Художественная литература	Видео-материалы	Статистические материалы	Публицистическая литература	СМИ	Научные статьи, монографии	«Местный» материал	Интернет
<b>6. Создание и описание ситуации</b>							
<b>7. Выбор техники решения проблем</b>							
SWOT-анализ		Лист для решения проблем		«Идеал»		Мозговой штурм	Софт-анализ
<b>8. Составление листа оценки (определение критериев оценки деятельности учащихся)</b>							
<b>9. Работа в аудитории</b>							
1. Введение в кейс		2. Анализ ситуации		3. Презентация решений по кейсам		4. Общая дискуссия	5. Подведение итогов, завершающее выступление преподавателя

**Рис. 8.** Деятельность преподавателя при применении кейс-метода [61, с. 8]

По сути дела такой кейс создает практическую, «действующую» модель ситуации. При этом учебное назначение такого кейса может сводиться к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации.

Такие кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Главный их смысл сводится к познанию жизни и обретению способности к оптимальной деятельности. Выделенные выше источники кейсов являются базовыми, или первичными, поскольку они определяют наиболее значимые факторы воздействия на кейсы. Вместе с тем можно выделить и вторичные источники формирования кейсов, которые носят производный характер от описанных выше базовых источников:

1. Художественная и публицистическая литература, которая может подсказывать идеи, а в ряде случаев определять сюжетную канву кейсов. Применение художественной литературы и публицистики придает кейсу культурологическую функцию, стимулирует нравственное развитие личности обучающегося.

2. Научность и строгость кейсу придают статистические материалы, при этом данные материалы могут играть роль непосредственного инструмента для диагностики ситуации, а могут выступать в качестве материала для расчета показателей.

3. Добротные материалы к кейсу можно получить посредством анализа научных статей, монографий и научных отчетов, посвященных той или иной проблеме. Использование научной литературы при разработке кейса придает ему большую строгость и корректность. Научная статья обычно характеризуется углубленным рассмотрением какого-либо вопроса; научная монография дает системную, всестороннюю характеристику предмета исследования; особенностью научного отчета является актуальность и новизна материала.

4. Неисчерпаемым источником материала для кейсов является Интернет с его ресурсами. Этот источник отличается значительной масштабностью, гибкостью и оперативностью.

Эффективность использования кейс-технологии для преподавателя проявляется в доступе к базе современных учебно-методических материалов и возможности реализации некоторых элементов учебного процесса во внеурочное время, возможным становится организация гибкого учебного процесса и сокращение затрат времени на подготовку к занятиям. Повышается и квалификация преподавателя.

Обучающимся кейс-технология дает возможность работы с дополнительными материалами и постоянный доступ к базе консультаций. Повышается эффективность самостоятельного обучения, растет уровень коммуникативной активности в группе обучающихся, осваиваются современные информационные технологии. При использовании кейс-технологии у обучающихся происходит развитие навыков анализа и критического мышления и формирование навыков оценки

альтернативных вариантов в условиях неопределенности. В работе над кейсом обучающиеся соединяют теорию с практикой, формируют представление примеров принимаемых решений. Также происходит демонстрация различных позиций и точек зрения. В качестве учебных результатов использования кейс-метода также можно выделить: усвоение новой информации; освоение метода сбора данных; освоение метода анализа; умение работать с текстом; соотнесение теоретических и практических знаний. К образовательным результатам относятся: создание авторского продукта; образование и достижение личных целей; повышение уровня коммуникативных навыков; появление опыта принятия решений, действий в новой ситуации, решения проблем [26].

### **3.1.3. Работа обучающихся с кейсом. Виды кейсов**

Работа обучающегося с кейсом включает в себя следующие этапы:

- 1 этап — знакомство с ситуацией, ее особенностями;
- 2 этап — выделение основной проблемы (проблем);
- 3 этап — предложение концепций или тем для «мозгового штурма»;
- 4 этап — анализ последствий принятия того или иного решения;
- 5 этап — решение кейса — предложение одного или нескольких вариантов последовательности действий.

Анализ кейсов может быть как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса. Обсуждение небольших кейсов может вкрапываться в учебный процесс, и учащиеся могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Принципиально важным в этом случае является то, чтобы часть теоретического курса, на которой базируется кейс, была бы прочитана и проработана обучающимися.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена при систематическом подходе к анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов лекционного материала ключевые идеи для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. определите, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

При анализе кейса следует придерживаться следующих правил:

1. Двукратное чтение кейса: один раз, чтобы иметь общее представление, и второй раз, чтобы хорошо разобраться в фактах.

2. Внимательный анализ таблиц и графиков.

3. Составление списка проблем, с которыми придется иметь дело.

4. Если предлагаются цифровые данные, нужно попытаться их оценить и объяснить.

5. Узнавание проблем, к которым можно применить имеющиеся знания.

6. Основательный анализ имеющейся ситуации.

7. Поддержка предложений решения проблемы посредством основательной аргументации.

8. Составление схем, таблиц, графиков, которые дают основание для собственного «решения».

9. Составление списка приоритетов собственных предложений, принимая во внимание, что в реальности будут довольно скудные ресурсы.

10. Контроль собственного плана действий, чтобы проверить, действительно ли разработаны все сферы проблемы.

11. Не предлагать решений, которые обречены на провал и тем самым могут иметь губительные последствия.

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии. Сдача результатов анализа кейса может быть групповой и индивидуальной. Отчет также может быть индивидуальным или групповым в зависимости от сложности и объема задания. Целесообразно выделять промежуточный и конечный результат. Первый связан с представлением промежуточного результата, конечный – дает готовое решение. Применяя метод кейсов, можно использовать все виды оценок: текущую, промежуточную и итоговую. Текущая оценка помогает руководить процессом обсуждения кейса; промежуточная оценка позволяет фиксировать продвижение обучающегося по пути решения кейса; конечная – подводит итог успехам учащегося в анализе кейса и овладении дисциплиной. При оценке работы групп (подгрупп) в открытой дискуссии может быть использовано публичное оперативное оценивание текущей работы группы (подгруппы), которое стимулирует соревновательность. Следует подчеркнуть, что оценочное творчество преподавателя должно носить обоснованный характер. Обучающийся должен понимать не только

правила разбора кейса, но и систему его оценивания преподавателем, последнее требует обязательного ее разъяснения до начала работы над кейсом. Преподавателю не следует забывать о воспитательном эффекте оценки, обусловленном не только открытостью и понятностью для учащихся системы оценивания, но и ее справедливостью [26].

### **Виды кейсов**

Классификация кейсов может производиться по различным признакам.

Как отмечалось ранее, различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кабинетные» (выдуманные) кейсы.

По наличию сюжета кейсы делятся на сюжетные и бессюжетные. Сюжетные кейсы обычно содержат рассказ о произошедших событиях, включают действия лиц и организаций. Бессюжетные кейсы, как правило, прячут сюжет, потому что четкое изложение сюжета в значительной степени раскрывает решение. Внешне они представляют собой совокупность статистических материалов, расчетов, выкладок, которые должны помочь диагностике ситуации, восстановлению сюжета.

Временная последовательность материала также накладывает отпечаток на жанровые особенности кейса. Кейсы в режиме от прошлого к настоящему характеризуются естественной временной последовательностью событий, позволяют хорошо выявлять причинно-следственные связи. Кейсы-воспоминания характеризуются тем, что время в них прокручивается назад: герои что-то вспоминают, сами воспоминания отрывочны, часто несистемные, фрагментарные, что создает затруднения по восстановлению временных цепочек. По сути дела анализ кейса сводится к реконструкции ситуации, ее осмыслению в аспекте той или иной познавательной парадигмы. Наконец, прогностические кейсы дают довольно подробное описание событий недавнего прошлого и настоящего, ставят задачу выработать наилучший вариант поведения «героя» в будущем.

Одним из широко используемых подходов к классификации кейсов является их сложность. При этом различают:

1) иллюстративные учебные ситуации – кейсы, цель которых – на определенном практическом примере обучить учащихся алгоритму принятия правильного решения в определенной ситуации;

2) учебные ситуации – кейсы с формированием проблемы, в которых описывается ситуация в конкретный период времени, выявляются и четко формулируются проблемы; цель такого кейса – диагностирование ситуации и самостоятельное принятие решения по указанной проблеме;

3) учебные ситуации – кейсы без формирования проблемы, в которых описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не выявлена, а представлена в статистических данных, оценках общественного мнения, органов власти и т. д. Цель такого кейса – самостоятельно выявить проблему, указать альтернативные пути ее решения с анализом наличных ресурсов;

4) прикладные упражнения, в которых описывается конкретная сложившаяся ситуация, предлагается найти пути выхода из нее; цель такого кейса – поиск путей решения проблемы.

По структуре выделяют следующие виды кейсов:

– структурированные, содержащие короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определенное количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определенной области знаний;

– неструктурированные. Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определенной области. Для них существует несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения;

– первооткрывательские. Могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса дает возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведенное время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить ее и использовать на практике [26].

По размеру выделяют:

– полные кейсы (в среднем 20–25 страниц), предназначенные для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевающие командное выступление;

– сжатые кейсы (3–5 страниц), предназначенные для разбора непосредственно на занятии и подразумевающие общую дискуссию;

– мини-кейсы (1–2 страницы), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

По типу методической части кейсы бывают вопросными, при их разрешении студентам нужно дать ответы на поставленные вопросы, либо кейсы-задания, которые формулируют задачу или задание [26].

## 3.2. Примеры кейсов для разбора на занятиях

### Кейс 1

#### РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ МЕТОДА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

На основе предложенной бизнес-идеи проекта разработайте бизнес-модель создания предприятия. Определите порядок проведения предпроектных исследований, основные показатели деятельности предприятия, оценку эффективности проекта.

**Бизнес-идея:** организация ресторана в г. Адлере.

Цель проекта: предоставление жителям и гостям города услуг питания высокого класса преимущественно национальной кухни и насыщение рынка качественными и относительно недорогими услугами общественного питания, развлечения и досуга на условиях прибыльности и эффективности.

**Описание выбора продуктовой концепции:** на предприятиях общественного питания основой выбора продукта является тип кухни. Предлагается национальная кухня, потому что: она олицетворяется с экзотической кухней; подобная кухня отсутствует на рынке (имеются русская, китайская, корейская, японская, французская, вьетнамская, американская, итальянская); интересно совместить национальный архитектурный стиль с типом кухни; предположительно, что это кухня вкусная; имеется возможность организации шоу-программ с использованием национальных мотивов.

**Потребительская стратегия:** потребительский рынок г. Адлера характеризуется разнообразием мотивов потребления услуг общественного питания, а также тенденцией высокого спроса на относительно недорогие и качественные новые услуги (новые рестораны, кафе). Поэтому выбранная стратегия ориентирована именно на этот сегмент рынка (активные потребители — так называемые романтики со средним уровнем достатка).

**Организация предприятия:** форма организации предприятия малого бизнеса — индивидуальный предприниматель.

**Предполагаемые места расположения ресторана:**

Центр города. Проблемы: дефицит мест для новой застройки; ограничения при получении разрешения на реставрационные работы в домах центральной застройки города.

Для организации производства требуются капитальные затраты: приобретение в собственность помещения или строительство здания ресторана; в случае покупки помещения — реставрационные и отделочные работы с учетом архитектурного стиля ресторана; приобретение

технологического оборудования (газовые печи, холодильные камеры, разделочные столы и инструменты, моечное оборудование, кофе-автомат, микроволновая печь, кухонный инвентарь, посуда и т. д.); мебель для зала, кондиционеры.

***Потребность в персонале:***

1. Шеф-повар со знанием технологии приготовления национальной кухни.

2. Для высшего руководства знание особенностей организации ресторана: национальный колорит, стиль, особенности культуры, быта.

3. Обучение обслуживающего персонала.

4. Примерная общая численность персонала – 40 человек при трехсменной работе.

5. Привлечение шоу-коллективов для организации танцевально-музыкальных программ.

***Потребность в финансах:***

1. Организационные затраты на подготовку к производству и открытие ресторана: маркетинговые затраты; первоначальная закупка продуктов; оплата труда персонала на стадии подготовки.

2. Финансирование: собственные средства – 60 %, привлеченные средства – 40 %, возможность привлечения средств на условиях банковского кредита под 15 % годовых.

***Задание:***

1. Проведите анализ отрасли. Оцените общую структуру спроса. Определите факторы, влияющие на величину, структуру и динамику спроса.

2. Проанализируйте потребителей продуктов и услуг, предлагаемых в ходе реализации проекта, проведите сегментацию рынка.

3. Проведите анализ конкурентной среды ресторана. Определите основных конкурентов, определите их сильные и слабые стороны, представьте анализ по основным факторам конкуренции.

4. Разработайте продуктовую линейку ресторана, ассортимент блюд.

5. Предложите ценовую политику в ресторане, среднюю цену чека, примерные цены на ассортимент блюд.

6. Разработайте план сбыта продукции и услуг ресторана, определите методы сбыта, рассчитайте мощность ресторана исходя из количества посадочных мест.

7. Определите методы продвижения, рассчитайте бюджет продвижения, календарный план рекламных мероприятий.

8. Охарактеризуйте технологию производства продукции и услуг. Рассчитайте необходимые объекты и помещения по проекту.

9. Разработайте организационную структуру управления ресторана, план персонала.

10. Рассчитайте текущие затраты по проекту: прямые, производственные расходы; административные расходы; расходы на персонал; коммерческие расходы. Сведите все расходы в общую группу.

11. Рассчитайте план прибылей и убытков и план движения денежных средств (кэш-фло).

12. Разработайте сводную ведомость инвестиционных издержек, определите схему финансирования.

13. Рассчитайте основные показатели эффективности проекта.

## Кейс 2

### «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ»

**Введение.** Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций. Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обоих народов. Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

**Начало сотрудничества с Японией.** Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фармбизнесе, так как по образованию она фармацевт. Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, Интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса. В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнером и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором

и главой компании. В компании работало еще два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник еще пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент. Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых. Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества. Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: «Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят. Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: „Нам нужен брак не больше 2 %“. Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2 % брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака». Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. «Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объем рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Все, что могли, – продали, но большая часть осталась». К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари». Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации. В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний. Также

компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции саке и слабоалкогольных вин естественного брожения.

**Логистика и доходы.** Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два – пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. «В Шереметьево в среду днем прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины, – говорит Инна. – Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два – два с половиной месяца. Доставка товара происходит за счет покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берет на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар. Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4–5 млн рублей».

**Квадратные арбузы.** Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад. Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 × 18 см. Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник. Фермерам удается вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. «За каждым арбузом ухаживаешь, как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Хироко Ямасита. В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже

обычного. Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды также используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта. Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса».

**Заключение.** Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей. Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли. Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорогого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?
2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?
3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией? Проведите SWOT-анализ деятельности компании.

4. В чем Вы видите причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?

5. Как Вы думаете, почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?

6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену [7, с. 14].

### Кейс 3

## РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ МОЛОДЕЖИ

**Проблема:** В современных условиях развития экономики и общества одним из приоритетов экономического развития страны является ее модернизация и развитие предпринимательства. И здесь одну из важных ролей играет молодежное предпринимательство. Именно молодежь, составляющая значительную часть населения страны, призвана играть важную роль в экономических переменах. Об открытии собственного бизнеса думает каждый второй наемный работник, особенно молодой, но на реальные действия решается чуть больше 20 %. Многие зависят от личных причин, но многие боятся заняться предпринимательством, потому что не могут просчитать риск при стартовом вложении средств. Для того чтобы поддержать молодежные начинания, сегодня на всех уровнях государственного управления иницируются и поддерживаются множество проектов, направленных на развитие молодежного предпринимательства.

### **Задание:**

1. Найти информацию в Интернете об успешности (или неуспешности) стартапов в Костромской области.

2. Оценить эффективность деятельности Департамента экономического развития Костромской области по поддержке малого бизнеса.

### Кейс 4

## ОЦЕНКА РИСКОВ

В рамках формирования проекта бизнес-плана учредители будущей компании на основе проведения экспертной оценки выявили следующие потенциальные риски для будущего предприятия: поломка оборудования, задержка поставки сырья, задержка финансовых ресурсов, возникновение дефицита квалифицированных кадров (табл. 52). Исходя из результатов исследования учредители решили разработать программу по устранению наиболее опасных из выявленных рисков.

*Исходные данные для расчетов*

Потенциальная (идентифицированная) опасность	Подверженность	Вероятность	Тяжесть последствий
Поломка оборудования	10	1	24
Задержка поставки сырья	2	0,2	10
Задержка финансовых ресурсов	6	3	15
Возникновение дефицита квалифицированных кадров	0,5	6	3

**Вопросы:**

1. Определите, какие из данных рисков можно признать наиболее опасными. Оценку риска следует провести по методике Файна – Кинни.

2. Какие меры по их предотвращению или устранению их последствий вы бы могли предложить?

## Кейс 5

## ИНВЕСТИЦИОННОЕ ВЛОЖЕНИЕ

Мебельная фабрика решила приобрести дочернее предприятие, специализирующееся на производстве бытовой техники (холодильники, стиральные машины и др.), которое пользуется высокой репутацией, но испытывает финансовые трудности.

**Вопросы:**

1. В чем, по-вашему, причина такого решения?

2. Какие формы и методы стимулирования спроса могла бы использовать фирма, чтобы выстоять в конкурентной борьбе с основными производителями бытовой техники?

3. Сформируйте набор услуг, которые могла бы оказать фирма, и оцените их важность для потребителя.

## Кейс 6

## ЕМКОСТЬ РЫНКА

Выпускники швейного колледжа решили организовать в своем родном городе ателье по пошиву и ремонту одежды. Собрав информацию о потенциальных конкурентах, они выяснили, что население города обслуживают пять фирм по пошиву одежды с объемом реализации:

1 – 200 тыс. руб.;

2 – 730 тыс. руб.;

3 – 125 тыс. руб.;

4 – 573 тыс. руб.;

5 – 330 тыс. руб.

**Вопросы:**

1. Какова емкость рынка, на котором будет действовать будущее предприятие, и какую долю рынка занимает каждая из представленных на рынке пяти фирм?

2. Возможно ли увеличение емкости рынка, если платежеспособный спрос населения на данный вид услуг, по данным опроса экспертов, составил 2500 тыс. руб.

Кейс 7

**ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ**

При разработке производственного плана будущей компании ее учредителям необходимо было проанализировать объем продаж продукции. Учредителей интересовало, какова будет точка безубыточности для будущей организации в натуральном и денежном выражении. Известно, что организация будет продавать сувениры по цене 315 руб. за один сувенир при средней закупочной цене 155 руб. Арендная плата за торговую точку составляет 40 тыс. руб. в месяц.

**Вопрос:**

Какова будет точка безубыточности для будущей компании?

Кейс 8

**ПОИСК ИНВЕСТОРОВ**

Группа начинающих предпринимателей планирует реализовать проект по созданию онлайн-сервиса для оказания образовательных услуг для детей в возрасте от 9 до 16 лет, ориентированных на развитие креативности и творческого мышления. В текущий момент проект находится на pre-seed стадии – проводится предпроектная подготовка. Предприниматели планируют получить 100 % финансирование у венчурного фонда, это их первый опыт по привлечению инвестиций.

**Вопрос:**

В какой момент и с чего начать работу с потенциальными инвесторами?

Кейс 9

**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Детально продумайте и постройте ценностное предложение определенного товара/компании, следуя нижеперечисленным рекомендациям.

Ценностное предложение – это обещание принести ценность потребителю; основная причина купить именно у вас, а не у ваших конкурентов. Ценностное предложение объясняет, как ваш продукт решает проблему потребителя, какую выгоду получит покупатель, почему

покупатели должны покупать у вас, а не у ваших конкурентов. Не стоит путать ценностное предложение со слоганом или позиционированием компании.

Сильное ценностное предложение помогает повысить конверсию и продажи.

Формула ценностного предложения:

– Заголовок. Описывает выгоду, которую вы предлагаете покупателю в одном коротком предложении.

– Подзаголовок. Подробное объяснение того, что вы предлагаете, кому и почему.

– 3 пункта в виде коротких фраз (по желанию). Перечислите все выгоды и/или характеристики.

– Элемент визуализации. Покажите видео или картинку для укрепления вашего сообщения.

Процесс создания ценностного предложения:

1. Определить выгоды потребителя. Сделайте список всех выгод, которые может предоставить ваш продукт потребителю.

2. Соединить выгоды и ценность вашего продукта. Определите, какую ценность ваш продукт приносит потребителю.

3. Дифференцировать и позиционировать себя. Обозначьте, кто ваша целевая аудитория, что вы ей предлагаете и чем отличаетесь от конкурентов.

Как выглядит хорошее ценностное предложение?

– Просто и ясно — его легко воспринимать.

– Сообщает, что в итоге получит потребитель.

– Объясняет, чем отличается компания и чем она лучше.

– Можно прочитать и воспринять информацию за 5 секунд.

– Написано на языке потребителя.

– Не содержит навязчивой рекламы, преувеличения и специфической бизнес-лексики.

Если ваше предложение не особо отличается от конкурентов, то вы можете добавить небольшие усилители (бустеры) вашего ценностного предложения. Например, бесплатная доставка, быстрая доставка, доставка на следующий день, бесплатный бонус при покупке, бесплатная установка/настройка, гарантия, цена со скидкой, персонализация (адаптация под покупателя) и т. д. Подумайте, какие небольшие характеристики к вашему ценностному предложению вы можете добавить, которые не стоили бы много, но были бы привлекательны для некоторых потребителей.

Также можно использовать канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном. Данный шаблон побуждает основателей

бизнеса исследовать клиента как живого человека. Схема содержит вопросы, ставящие бизнесмена на место покупателя, помогающие проникнуть в мысли и чувства клиента. Каждый сегмент улучшенного шаблона содержит вопросы, на которые нужно ответить [44, с. 50].

## Кейс 10

### МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ КУХНИ ОТЕЛЯ

Инновационная инвестиционная деятельность в отеле связана с заменой устаревшего оборудования. Таким оборудованием, например, является рекуперационное оборудование, оборудование для кухни. Рекуператор – это теплообменник поверхностного типа для использования теплоты отходящих газов, в котором теплообмен между теплоносителем осуществляется непрерывно через разделяющую их стенку.

Рекуператоры имеют следующие потребительские характеристики: особо низкое энергопотребление; компактность, позволяющую осуществлять установку в жилых помещениях; высокую продолжительность безостановочной работы; невысокую сложность и стоимость обслуживания, простоту чистки. Установленный рекуператор позволяет существенно снизить энергопотребление помещений, используя тепло несколько раз (например, теплый воздух из кухни очищается и подается для обогрева жилых помещений). Эксперты говорят о снижении энергозатрат на помещение до 75 % при установлении рекуператоров соответствующих размеров и технических характеристик.

Техническая служба подготовила несколько вариантов закупки набора оборудования от различных производителей, с разными характеристиками и ценами. Варианты представлены в таблице 53. Для обслуживания площади ресторана и кухни требуется покупка и установка трех рекуператоров. Монтаж всего комплекта оборудования обойдется в 100 000 руб.

Таблица 53

*Варианты закупки набора оборудования*

Вариант	Стоимость единицы оборудования, руб.	Экономия
1	150 000	Снижение энергозатрат на 25 %, на отопление – на 20%
2	250 000	Снижение энергозатрат на 30 %, на отопление – на 25%
3	300 000	Снижение энергозатрат на 40 %, на отопление – на 35%
4	500 000	Снижение энергозатрат на 75 %, на отопление – на 40%

Обслуживание системы обычно составляет от 10 до 15 % от стоимости комплекта оборудования в год [9, с. 34].

**Вопрос:**

Какой из вариантов набора оборудования рекуперации будет экономически выгоден?

Кейс 11

**ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ**

После рассмотрения различных вариантов и дополнительных расчетов в инвестиционную программу по развитию отеля вошли следующие проекты:

1. Переоборудование кухни ресторана – сумма инвестиций 1 200 000 рублей.
2. Установка лифтов – 5 500 000 рублей.
3. Прокладка оптоволоконного кабеля – 3 500 000 рублей.
4. Организация конференц-центра – 6 000 000 рублей.
5. Развитие SPA-центра – 8 000 000 рублей.

Общая суммарная стоимость инвестиционной программы, которую принес на утверждение предпринимателю-собственнику директор гостиницы, составила 24 200 000 руб. Согласно прогнозам экономической службы отеля, чистая прибыль отеля в результате реализации программы вырастет на 50 %.

Одновременно с инвестиционной программой встал вопрос – за счет каких средств финансировать программу. Следует ли на эту программу направить годовую чистую прибыль отеля или потребуются дополнительные средства от инвестора.

От местного банка поступило очень льготное предложение по кредиту – на всю необходимую сумму, под 15 % годовых. Кредит предоставляется банком на три года, с рассрочкой первого платежа в один год, вся сумма погашается равными суммами в течение двух следующих лет.

**Задание:**

Определите оптимальный вариант финансирования инвестиционной программы отеля [9, с. 23].

Кейс 12

**ВЫБОР СОБСТВЕННИКА ПРИ ПРОДАЖЕ  
КОНДИТЕРСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Партнерам – собственникам кондитерского предприятия, на которых приходится 100 % долей капитала предприятия, в 2020 г. поступило заманчивое предложение – продать в 2021 г. свое предприятие. Стоимость сделки должна составить 35 млн руб. Известно, что предприниматели

приобрели кондитерское предприятие в 2015 г. за 30 млн руб. Однако в процессе управления предприятием, а также в результате реализации инвестиционной программы показатели деятельности организации должны улучшиться. Об этом говорит прогноз, который был составлен финансовым директором организации.

**Вопрос:**

Если бы партнеры все же решили выйти из бизнеса и продать кондитерское предприятие, то за какую сумму вы бы посоветовали им торговаться?

**Кейс 13**

**ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Вы, как начинающий предприниматель, планируете открыть швейное производство в г. Костроме. Будущее предприятие, по вашему замыслу, будет как изготавливать детскую и взрослую одежду массово и под заказ, так и осуществлять ремонт одежды. Основным ценностным предложением будущей компании будут высокое качество, дешевизна продукции, короткие сроки ее изготовления и широкий ассортимент продукции. Продвигать свою продукцию и компанию вы планируете через социальные сети. Для взаимодействия с клиентами вы планируете открыть как точки продажи, так и интернет-магазин и группу в одной из социальных сетей. При этом в рамках взаимодействия с клиентами вы планируете применять индивидуальный и массовый подходы.

**Задание:**

Постройте бизнес-модель предлагаемого к реализации проекта. Для построения используйте структуру бизнес-модели, предложенную А. Остервальдером (табл. 54).

Таблица 54

*Бизнес-модель проекта*

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

**Кейс 14**

**РАСЧЕТ БЮДЖЕТА РЕКЛАМЫ**

Вы, как начинающий предприниматель, планируете открыть швейное производство в г. Костроме. Будущее предприятие, по вашему замыслу, будет как изготавливать детскую и взрослую одежду массово и под заказ,

так и осуществлять ремонт одежды. Основным ценностным предложением будущей компании будут высокое качество, дешевизна продукции, короткие сроки ее изготовления и широкий ассортимент продукции.

Продвигать свою продукцию и компанию вы планируете через рекламу в местной газете, щитовую рекламу и в группе в социальных сетях (табл. 55).

Таблица 55

*Стоимость размещения рекламы*

Место размещения	Периодичность размещения	Стоимость размещения
Газета «Мудрый город»	2 раза в месяц	30 руб. за 1 кв. см
Размещение на щите на улице Цветочной	1 месяц	20 000 руб.
Группа в социальных сетях «Современная мода»	1 раз в день	100 руб.

Вы предполагаете, что всю рекламу вы будете размещать в течение года. Размещение рекламы в газете будет идти с января по март. Предполагаемая площадь рекламного объявления: 50 кв. см. Размещение на щите на улице Цветочной будет осуществляться с апреля по июнь. Размещение в группе в социальных сетях будет идти с июля по декабрь. В течение месяца вы будете давать объявление 3 раза в неделю.

**Вопрос:**

Каков будет бюджет вашей рекламной кампании. Рассчитайте его и занесите данные в таблицу 56.

Таблица 56

*Бюджет рекламной кампании*

Место размещения	Период размещения	Периодичность размещения/ количество показов	Стоимость одного размещения, руб.	Общая стоимость размещения, руб.
Газета «Мудрый город»				
Размещение на щите на улице Цветочной				
Группа в социальных сетях «Современная мода»				

**Кейс 15  
ВЫБОР БИЗНЕС-ИДЕИ**

После генерации идей командой вашего стартапа было определено 3 идеи, которые вашей команде было бы интересно реализовать:

1. Создание агентства по подбору персонала для кратковременных работ.

2. Создание юридического бюро.
3. Создание образовательного центра.

Предполагается, что вы будете реализовывать выбранную вами идею в своем родном городе. Совокупный имеющийся у команды первоначальный капитал, собранный из собственных сбережений, составляет у вашей команды 500 тыс. руб.

**Задание:**

Проведите сравнение выбранных вами идей по блоку критериев (табл. 57) и определите наиболее оптимальную для вас для реализации бизнес-идею.

Таблица 57

*Критерии оценки бизнес-идей*

№	Критерий оценки	Идея 1	Идея 2	Идея 3
1	Рентабельность			
2	Наличие помещения			
3	Наличие основных средств			
4	Наличие материальных средств (начального капитала)			
5	Наличие рынка			
6	Доступ к поставщикам			
7	Наличие трудовых ресурсов			
8	Профессионально-технические навыки предпринимателя			
9	Минимальная степень риска			
10	Доступ к финансовым ресурсам			

### Кейс 16

#### РАСЧЕТ АМОРТИЗАЦИОННЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ

В рамках создания своего предприятия вы установили в создаваемом цеху новое оборудование на сумму 230 тыс. руб. Вам необходимо рассчитать амортизационные отчисления по новому оборудованию на длительную перспективу. Согласно имеющимся нормативам, норма амортизации по данному оборудованию составляет 12 %.

**Вопросы:**

1. Сколько, согласно вашим расчетам, составят амортизационные отчисления и остаточная стоимость оборудования по истечении трех лет его работы.

2. Какой способ начисления амортизации использовался вами в расчетах?

## 4. ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ (ПРИМЕР)

1. Самостоятельная, осуществляемая на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность отдельных граждан или групп граждан, направленная главным образом на получение экономической выгоды в форме прибыли или в иной форме:

- а) предпринимательство;
- б) деловая активность;
- в) бизнес-процесс.

2. Специальная форма публичного представления бизнес-плана заинтересованным физическим или юридическим лицам с определенной целью – это:

- а) инсталляция;
- б) презентация;
- в) коворкинг.

3. При какой стратегии ценообразования цены могут быть или выше или ниже рыночных?

- а) стратегия, основанная на издержках;
- б) стратегия, основанная на спросе;
- в) стратегия, основанная на конкуренции.

4. Главной задачей какого раздела бизнес-плана является доказать потенциальным партнерам, что организация в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества?

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана.

5. В каком разделе бизнес-плана приводятся основные сведения об организации?

- а) описание предприятия;
- б) организационный план;
- в) резюме.

6. В рамках какого раздела бизнес-плана приводятся сведения по патентозащищенности?

- а) маркетингового плана;
- б) описание продукта;
- в) организационного плана.

7. Объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени – это:

- а) спрос на рынке;
- б) емкость рынка;
- в) динамика продаж.

8. Состояние рынка, характеризующее соотношением между спросом и предложением товаров:

- а) конъюнктура рынка;
- б) равновесие спроса и предложения;
- в) емкость рынка.

9. Разработка и установление руководством предприятия системы количественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) количественный анализ.

10. Признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом, – это:

- а) юридический статус;
- б) организационно-правовая форма;
- в) регистрационное обозначение предприятия.

11. Степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов – это:

- а) результат;
- б) показатель деятельности;
- в) эффективность.

12. Какой тип эффективности учитывает финансовые последствия осуществления проекта для его непосредственных участников?

- а) коммерческая;
- б) бюджетная;
- в) социально-экономическая.

13. Минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается нулевая прибыль, – это:

- а) пороговое значение эффективности;
- б) зона безопасности;
- в) норма безубыточности.

14. При каком подходе к оценке эффективности результаты проекта характеризуются произведенной продукцией, а затраты – объемом израсходованных ресурсов разного вида?

- а) денежный подход;
- б) ресурсный подход.

15. В рамках каких методов оценки бизнес-планов инвестиционного проекта денежные потоки, вызванные реализацией инвестиционного проекта, приводятся к сопоставимому виду с помощью дисконтирования?

- а) статические методы;
- б) динамические методы.
- в) альтернативные методы.

16. Возможность несоответствия результатов, которые ожидалось, результатам, которые фактически наступят в итоге совершения определенных действий, – это:

- а) дисбаланс;
- б) рискованная ситуация;
- в) риск.

17. Какой тип риска характеризуется как риск наступления косвенного финансового ущерба в результате неосуществления какого-либо мероприятия?

- а) риск упущенной выгоды;
- б) риск потери управляемости проектом;
- в) риск снижения доходности.

18. Какой тип бизнес-плана составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем?

- а) бизнес-план инвестиционного проекта;
- б) бизнес-план заявки на грант;
- в) бизнес-план заявки на кредит.

19. Каков должен быть объем бизнес-плана согласно требованиям к его оформлению?

- а) 30–40 страниц;
- б) 50–60 страниц;
- в) 80–100 страниц.

20. Официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу:

- а) отчет;
- б) бизнес-план;
- в) концепция функционирования организации.

## 5. ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

### 5.1. Ответы к тестам по темам теоретического блока

Таблица 58

*Ключ к тесту*

Тема	Вопрос				
	1	2	3	4	5
Предприниматель и предпринимательская деятельность	а	б	а	а	б
Целеполагание	а	в	а	а	а
Планирование как элемент этапа процесса управления	б	б	в	б	а
Бизнес-план и его основные элементы	б	б	а	б	а
Бизнес-идея и бизнес-модель	а	в	а	а	а
Вводная часть бизнес-плана	а	а	а	в	а
Аналитические разделы бизнес-плана	б	б	а	а	а
Маркетинговый план	в	а	а	б	б
Формирование организационного плана	а	б	а	в	а
Производственный план	б	б	а	б	а
Финансовый план	а	а	а	а	а
Эффективность и риски предпринимательской деятельности	а	в	в	а	а
Регистрация и налогообложение предприятия	в	б	а	б	б
Оформление и презентация бизнес-плана	б	а	б	в	а

### 5.2. Ответы к примеру итогового тестирования

Таблица 59

*Ключ к тесту*

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	а	б	в	б	а	б	б	а	б	б
Вопрос	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ	в	а	а	б	б	в	а	б	а	б

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Д. Г., Андреева Л. В., Андреев В. К. Российское предпринимательское право. М. : Велби : Проспект, 2010. 1072 с.
2. Алексейчева Е. Ю., Магомедов М. Д., Костин И. Б. Экономика организации (предприятия). 2-е изд., перераб. и доп. М. : Дашков и К°, 2018. 292 с.
3. Бадеева Е. А. Университетское планирование в рамках процессного подхода. URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=5340> (дата обращения: 10.03.2021).
4. Балюк Н. А., Балюк А. Д. Технологические процессы в сервисе : учебное пособие / Тюменский государственный университет, Институт дистанционного образования, Институт наук о земле. Тюмень : Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2014. 319 с.
5. Башкирцев А. В., Салихова Л. Ш. Бизнес-планирование на предприятии : учебное пособие. Казань : Изд-во КНИТУ, 2018. 160 с.
6. Башлаков-Николаев И. В. Методические рекомендации по подготовке и проведению лекционных занятий, закрепленных за кафедрами «Антимонопольное регулирование». М. : Моск. гос. обл. ун-т, 2016. 11 с.
7. Бекетова О. Н., Найденков В. И. Бизнес-планирование. Конспект лекций. М. : Эксмо, 2007. 160 с.
8. Бессонова В. Что за метод такой – «дерево целей»? URL: <https://www.hse.ru/data/2012/01/20/1263724841/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%20%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9.pdf> (дата обращения: 10.03.2021).
9. Бизнесландия: Сборник кейсов по предпринимательству / О. Р. Чепьюк, О. Ю. Ангелова, М. Ю. Гинзбург, Е. М. Дмитриева, В. С. Кравченко, Т. О. Подольская, М. В. Прохорова. Нижний Новгород : Нижегородский гос. ун-т, 2015. 77 с.
10. Бизнес-модель. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91> (дата обращения: 10.03.2021).
11. Бизнес-план и методика его разработки. URL: <http://refleader.ru/poljgerpolyfsaty.html> (дата обращения: 10.03.2021).
12. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов : учебно-методическое пособие / под общ. ред. Ю. В. Савельева, Е. В. Жирнель. URL: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/43106?> (дата обращения: 10.03.2021).
13. Бизнес-планирование и управление финансами : сб. студенческих работ / ред. Г. Чухнина. М. : Студенческая наука, 2012. 2176 с. (Вузовская наука в помощь студенту). URL: <https://biblioclub.ru/index.php> (дата обращения: 10.03.2021).
14. Букирь М. Я. Инвестиционное проектирование: теория и практика // Инвестиционный банкинг. 2010. № 1. С. 4–10.

15. Буров В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика» и экономическим специальностям. М. : ИНФРА-М, 2009. 190 с.
16. Веселова М. Н. Методические указания по разработке и проведению практических занятий. СПб. : СПб ГБ ПОУ «Колледж Петербургской моды», 2018. 26 с.
17. Грибов В. Д., Грузинов В. П., Кузьменко В. А. Экономика организации (предприятия) : учебник. 10-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2016. 416 с.
18. Дидактика и методика преподавания экономических дисциплин. URL: <https://kpfu.ru/portal/docs/F16/lekcii.50.pdf> (дата обращения: 29.07.2020).
19. Евстратов А. Д. Источники и виды финансирования бизнеса // Молодой ученый. 2017. № 15 (149). С. 378–380.
20. Зиязова Р. Н. Экономика организации : конспект лекций. Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. 98 с.
21. Иевлева Н. В. Эффективность предпринимательской деятельности: экономический аспект // Экономические науки. 2008. № 45. С. 273–277.
22. Ильина М. Прибыль как показатель деятельности организации и ее анализ // Российский бухгалтер. 2017. № 1. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420392506> (дата обращения: 10.03.2021).
23. Индивидуальный предприниматель. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 18.03.2021).
24. Каргузов А. В. Рабочая программа «Мобильные технологии в цифровой экономике». М. : МГОУ, 2020. 7 с.
25. Кашанина Т. В. Корпоративное право : учебное пособие для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2019. 189 с. URL: <https://urait.ru/bcode/431765> (дата обращения: 10.05.2021).
26. Кейс-метод как педагогическая технология. URL: <https://infourok.ru/keys-metod.html> (дата обращения: 10.08.2020).
27. Конспект лекций по курсу «Экономика предприятия». URL: <http://samzan.net/163588> (дата обращения: 10.03.2021).
28. Концепция бизнеса (резюме). URL: [http://mylektsii.ru/12\\_1348.html](http://mylektsii.ru/12_1348.html) (дата обращения: 18.03.2021).
29. Кормилин В. А., Боков Л. А. Положение о планировании, организации и проведении лабораторных работ, практических занятий и самостоятельной работы в ТУСУРе при введении ФГОС 3. Томск : Изд-во ТУСУР, 2013. 30 с.
30. Корчагин Ю. А. Процесс планирования. URL: <https://center-yf.ru/data/ip/process-planirovaniya.php><https://center-yf.ru/data/ip/process-planirovaniya.php> (дата обращения: 18.03.2021).

31. Кутыгина М. М. Сопоставительный анализ современных российских и зарубежных классификаций предпринимательских рисков // Национальная безопасность. 2014. № 1 (30). С. 153–161.

32. Лаврова Н. С., Мащенко М. В. Разработка обучающего кейса по информационной безопасности // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <http://scienceforum.ru/2019/article/2018016793> (дата обращения: 12.08.2020).

33. Лекция о лекции : учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп. / Н. М. Колычев, В. В. Семченко, Г. Г. Левкин, Е. В. Сосновская. М. : Директ-Медиа, 2014. 102 с.

34. Маслова Т. С. Учет расчетов с персоналом по оплате труда // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях, 2007. № 11, июнь. С. 11–21.

35. Менеджмент и лидерство : учебник для студентов учреждений высш. проф. образования / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных [и др.]. М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. 528 с.

36. Менеджмент организации / ред. И. А. Куянецв. М. : Студенческая наука, 2012. Ч. 3. 818 с.

37. Методология дерева целей проекта. URL: <https://proektoved.com/derevo-celej/>(дата обращения: 10.03.2021).

38. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник. 4-е изд., стер. М. : Университет Синергия, 2018. 520 с.

39. Налоговый кодекс Российской Федерации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671) (дата обращения: 10.03.2021).

40. Общие функции управления. URL: <https://helpiks.org/8-69981.html> (дата обращения: 18.03.2021).

41. Огородникова Е. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / [отв. за выпуск В. Е. Кучинская] ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т, Центр дистанционного образования. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009. 216 с.

42. Основные фонды и оборотные фонды. Износ. Амортизация. URL: [https://studopedia.ru/19\\_280400\\_otsustvie-platezhnesposobnosti-naseleniya-i-sprosa.html](https://studopedia.ru/19_280400_otsustvie-platezhnesposobnosti-naseleniya-i-sprosa.html) (дата обращения: 10.03.2021).

43. Основные цели, задачи и содержание практического занятия. URL: <https://lms.kgeu.ru> (дата обращения: 29.07.2020).

44. Основы предпринимательства. Сборник кейсов : учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. Н. П. Иващенко. М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 144 с.

45. Основы теории управления : учебное пособие по специальности «Гос. и муницип. упр.» / [Парахина В. Н. и др.] ; под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. М. : Финансы и статистика, 2004. 557 с.

46. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настоящая книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

47. Оформление бизнес-плана, презентации и инвестиционное предложение. URL: [https://studopedia.su/1\\_32526\\_tema-oformlenie-biznes-plana-prezentatsii-i-investitsionnoe-predlozhenie.html](https://studopedia.su/1_32526_tema-oformlenie-biznes-plana-prezentatsii-i-investitsionnoe-predlozhenie.html) (дата обращения: 10.03.2021).

48. Пашкина Т. И., Захарова Л. Р., Алчанова Р. Д. Бизнес-планирование предприятия : учебное пособие. Уфа : Уфимская гос. акад. экономики и сервиса, 2008. 98 с.

49. Планирование – основная функция управления. URL: <https://works.doklad.ru/view/CbknPT4ukDc/all.html> (дата обращения: 10.03.2021).

50. Планирование: понятие, виды, принципы, этапы. URL: [https://studopedia.ru/2\\_81500\\_planirovanie-ponyatie-vidi-printsipi-etapi.html](https://studopedia.ru/2_81500_planirovanie-ponyatie-vidi-printsipi-etapi.html) (дата обращения: 18.03.2021).

51. Пленкина В. В., Чистякова Г. А., Ленкова О. В. Бизнес-планирование : учебное пособие. Тюмень : Тюменский гос. нефтегазовый ун-т, 2013. 149 с.

52. Подготовка преподавателя к проведению практического занятия. URL: <https://uchebnikfree.com/sotsialnoy-raboty-tehnologiya/podgotovka-prepodavatelya-provedeniyu-18931.html> (дата обращения: 29.07.2020).

53. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегическое планирование : учебное пособие. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. 55 с.

54. Попондопуло В. Ф. Коммерческое (предпринимательское) право : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Норма, 2008. 800 с.

55. Пошаговая инструкция регистрации ИП. URL: [https://www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/registration\\_ip\\_yl/registration\\_ip/order/](https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/registration_ip_yl/registration_ip/order/) (дата обращения : 10.03.2021).

56. Пошаговая инструкция регистрации юридического лица. URL: [http://www.nalog.ru/rn77/yul/interest/reg\\_yl/register/](http://www.nalog.ru/rn77/yul/interest/reg_yl/register/) (дата обращения: 10.03.2021).

57. Практическое занятие: виды практических занятий. URL: <https://prorektor.ru/studentam/prakticheskoe-zanyatie-vidy-prakticheskikh-zanyatij/> (дата обращения: 29.07.2020).

58. Предприятие в условиях рыночной экономики. URL: <http://kursak.net/predpriyatие-v-usloviyah-rynочноj-ekonomiki/> (дата обращения: 10.03.2021).

59. Продвижение товара на рынке. URL: <https://studfile.net/preview/1910539/> (дата обращения: 10.03.2021).

60. Производственное планирование: принципы, методы. Виды планов. URL: [https://inlib.biz/ekonomicheskaya-teoriya\\_826/proizvodstvennoe-planirovanie-printsipyi-26811.html](https://inlib.biz/ekonomicheskaya-teoriya_826/proizvodstvennoe-planirovanie-printsipyi-26811.html) (дата обращения: 18.03.2021).

61. Прохорова Т. В. Кейс-метод как способ формирования общих и профессиональных компетенций. Чебоксары : Чебоксар. техникум технологии питания и коммерции, 2016. 23 с.

62. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2008. 512 с.

63. Риски в бизнесе. URL: <https://helpiks.org/4-86355.html> (дата обращения: 10.03.2021).

64. Руденко Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2019. 240 с.

65. Савельев Ю. В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов. URL: [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/900/68900/43106?p\\_page=8](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/900/68900/43106?p_page=8) (дата обращения: 10.03.2021).

66. Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учебник. М. : Дашков и Ко, 2013. 324 с.

67. Сайфиева С. Н., Ремезова М. Ю. Особенности налогообложения цифровой финансовой предпринимательской деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. 2019. Т. 9, № 1(23). С. 51–66.

68. Сборник кейсов, проблемных ситуаций и деловых игр по дисциплине «Предпринимательство» : метод. указания к проведению практических занятий в активной и интерактивной форме / сост. Е. А. Ефимова. Самара : Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2014. 56 с.

69. Соколова А. П., Сайфетдинова Н. Р., Гаряев С. А. Учебно-практическое пособие по составлению бизнес-плана инвестиционного проекта. Краснодар : КубГАУ, 2007. 189 с.

70. Стратегический менеджмент – стратегия, тактика. URL: <https://strata.jofo.me/223676.html> (дата обращения: 10.03.2021).

71. Страхов В. В., Горохова Е. Н., Кременецкая Т. В. Формы организации учебного процесса в вузе : метод. рекомендации для молодых преподавателей. Рязань : Рязан. гос. ун-т имени С. А. Есенина, 2012. 27 с.

72. Структура и подготовка лекции. URL: <http://www.eduneed.ru/> (дата обращения : 29.07.2020).

73. Ступаков В. С. Риск-менеджмент : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит». М. : Финансы и статистика, 2005. 281 с.

74. Субботина О. А. Стратегическое бизнес-планирование на полиграфических предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2009. 22 с.

75. Тест «Предпринимательские способности». URL: <http://azps.ru/tests/stest/predprinim.html> (дата обращения: 18.03.2021).

76. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2000. 19 с.

77. Толмачёв И. А. Все о малом предпринимательстве / под ред. А. В. Касьянова. 7-е изд., перераб. и доп. М. : ГроссМедиа : Российский бухгалтер, 2013. 609 с.

78. Тютин Д. В. Налоговое право : курс лекций / Рос. акад. правосудия. М. : РАП : Эксмо, 2009. 427 с.

79. Управление и экономика фармации : учебник / [Е. О. Трофимова, Н. Г. Золотарева, И. А. Наркевич и др.] ; под ред. профессора И. А. Наркевича. М. : ГЭОТАР-Медиа, 2017. 923 с.

80. Фролова Т. А. Экономика предприятия : конспект лекций. Таганрог : Изд-во ТТИ ФЮУ, 2012. URL: [http://www.aup.ru/books/m218/7\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m218/7_1.htm) (дата обращения: 10.03.2021).

81. Цукарев С. С., Реутова Е. А. Экономические аспекты управленческой деятельности : учебное пособие. Ч. 2. Методика и практика по анализу конкретных ситуаций и ролевых игр в экономике (case-study). Новосибирск : Изд-во НГАУ, 2013. 240 с.

82. Шестакова Е. В. Налоговая оптимизация. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ГроссМедиа : Российский бухгалтер, 2013. 534 с.

83. Экономика железнодорожного транспорта : учебник / [Б. Ф. Андреев и др.] ; под ред. Н. П. Терёшиной, Л. П. Левицкой, Л. В. Шкуриной. М. : ФГБОУ «Учеб.-метод. центр по образованию на ж.-д. транспорте», 2012. 536 с.

84. Экономика энергетики : учебное пособие для вузов / Н. Д. Роголёв, А. Г. Зубкова, И. В. Мастерова [и др.] ; под ред. Н. Д. Роголёва. 2-е изд., испр. и доп. М. : Изд. дом МЭИ, 2008. 300 с.

85. Юридические лица: государственная регистрация. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/account/basis/a79/44168.html> (дата обращения: 10.03.2021).

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН  
И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ  
«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Таблица П1.1

*Тематический план учебной дисциплины*

Название	Формы занятий и контроля знаний	Всего	Теория	Практика	Самостоятельная работа
<b>Теоретический блок</b>					
Предприниматель и предпринимательская деятельность	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Целеполагание	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Планирование как элемент этапа процесса управления	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Бизнес-идея и бизнес-модель	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Бизнес-план и его основные элементы	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Вводная часть бизнес-плана	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Аналитические разделы бизнес-плана	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Маркетинговый план	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Формирование организационного плана	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Производственный план	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Финансовый план	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Эффективность и риски предпринимательской деятельности	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Регистрация и налогообложение предприятия	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
Оформление и презентация бизнес-плана	Лекция, устная дискуссия	4	2		2
<b>Итого</b>		<b>56</b>	<b>28</b>		<b>28</b>
<b>Практический блок</b>					
Практическое занятие 1. Предпринимательские компетенции	Тестирование на предпринимательские компетенции	4		1	2
Практическое занятие 2. Постановка целей	Практическая работа «Формулировка цели и построение дерева целей»	3		1	2

Название	Формы занятий и контроля знаний	Всего	Теория	Практика	Самостоятельная работа
Практическое занятие 3. Бизнес-идея	Практическая работа «Описание бизнес-идеи»	4		2	2
Практическое занятие 4. Формирование бизнес-модели предприятия	Практическая работа «Построение бизнес-модели»	4		2	2
Практическое занятие 5. Образ продукта и исследование рынка	Практическая работа «Формирование описания предприятия, его продукции и исследование рынка, на котором функционирует организация»	6		2	4
Практическое занятие 6. Формирование плана по продвижению продукции предприятия на рынке	Практическая работа «Формирование плана продвижения предприятия и его продукции на рынке»	6		2	4
Практическое занятие 7. Продвижение в социальных сетях	Практическая работа «Создание сообщества в социальной сети и формирование плана по его продвижению»	6		2	4
Практическое занятие 8. Создаем рекламный ролик	Практическая работа «Создание видеоролика о своем проекте и продукте»	6		1	6
Практическое занятие 9. Как описать свое предприятие	Практическая работа «Формирование организационного плана бизнес-плана»	4		2	4
Практическое занятие 10. Формируем команду	Тренинг по командообразованию	6		2	4
Практическое занятие 11. Расчет производственного плана	Практическая работа «Формирование производственного плана бизнес-плана»	6		2	4
Практическое занятие 12. Финансовый план	Практическая работа «Составление финансового плана бизнес-плана»	6		2	4
Практическое занятие 13. Оценка рисков и эффективности проекта	Практическая работа «Оценка рисков деятельности предприятия». Практическая работа «Расчет показателей эффективности проекта»	6		2	4
Практическое занятие 14. Как презентовать свой проект	Практикум выступления перед потенциальными инвесторами	6		2	4
Практическое занятие 15. Краш-тест проектов	Практикум «Защита проекта»	8		2	6
Практическое занятие 16. Итоговая аттестация	Тестирование на предпринимательские компетенции	7		1	4
	<b>Итого</b>	<b>88</b>		<b>28</b>	<b>60</b>
	<b>Всего</b>	<b>144</b>			

*Примерное содержание программы дисциплины «Бизнес-планирование»  
(лекционные занятия)*

Название	Содержание
Предприниматель и предпринимательская деятельность	Сущность предпринимательства. Виды предпринимательской деятельности. Особенности предпринимательской деятельности. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности. Функции предпринимательской деятельности. Риски предпринимательской деятельности
Целеполагание	Сущность целеполагания, виды целей. Технология постановки целей
Планирование как элемент этапа процесса управления	Роль и место планирования в управлении предприятием. Планирование как наука, вид деятельности и искусство. Сущность и структура объектов планирования на предприятии. Предмет планирования. Сущность и содержание плановой деятельности: прогнозирование, планирование, программирование, плановое регулирование. Содержание методологии планирования. Принципы планирования. Организационные основы планирования на предприятии. Процесс планирования на предприятии. Система планов предприятия, формы планирования и виды планов. Факторы, влияющие на выбор формы планирования. Структура плановых органов. Понятие, сущность и содержание стратегического планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование в организации. Методы планирования: балансовый, нормативный, программно-целевой, экономико-математический. Показатели планирования: количественные и качественные; натуральные и стоимостные; синтетические и индивидуальные
Бизнес-идея и бизнес-модель	Понятие «бизнес-идея». Виды бизнес-идей, примеры, уникальность бизнес-идеи. Банк идей. Этапы разработки и реализации бизнес-идеи: генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта. Креативный подход к созданию бизнес-идеи. Понятие и сущность бизнес-модели. Основные виды бизнес-моделей. Бизнес-модель А. Остервальдера
Бизнес-план и его основные элементы	Понятие бизнес-плана. Общая характеристика бизнес-плана. Цели и задачи составления бизнес-плана. Виды бизнес-планов. Нормативно-правовая база бизнес-планирования
Вводная часть бизнес-плана	Вводная часть бизнес-плана: титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме
Аналитические разделы бизнес-плана	Цель и содержание аналитических разделов бизнес-плана. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации). Характеристика (описание) предприятия. Анализ состояния и тенденции развития отрасли. Общие сведения о предприятии, характеристика основных фондов, организационной и технологической структуры (для действующих предприятий). Правовой статус организации (юридический план). Характеристика (описание) продукции (услуги). Обоснование рыночного потенциала проектируемой продукции (услуги). Описание продукции, эскизы или образцы продукции. Описание продукции (услуг) конкурентов. Анализ рынков сбыта. Определение сегмента потребителей проектируемой продукции (услуг). Определение емкости и насыщенности рынка, выявление дефицита в продукции или услуге. Конкурентоспособность предприятия (потенциал предприятия). Методы оценки конкурентоспособности предприятий
Маркетинговый план	Цели и принципы построения маркетингового плана. Структура маркетингового плана. Каналы товародвижения. Ценообразование. Способы продвижения товаров (услуг) – реклама, интернет-сайты, выставки и ярмарки, фирменная торговля и т. д. Бюджет маркетинга

Название	Содержание
Формирование организационного плана	Сущность организации, ее виды; организационная структура; внутренняя и внешняя среда организации; система управления; основные элементы организационного плана бизнес-плана; производственная структура; обучение и мотивация персонала. Организационно-правовая форма предприятия. Штатное расписание. Системы оплаты труда. Характеристика ключевых фигур бизнеса. Режим работы
Производственный план	Структура и предназначение производственного плана. Особенности описания технологических аспектов бизнеса; расчет параметров технологических процессов, особенности бизнес-планирования производственных процессов; навыки расчета потребности в ресурсах: оборудование, персонал, материальные ресурсы, топливо и энергетика; расчет эффективности производственных показателей; основные классификаторы затрат; основы калькулирования производственных и накладных затрат; современные методы распределения затрат на постоянные и переменные; анализ затрат предприятия; расчет маржинальной прибыли и его значение для принятия управленческих решений; расчет точки безубыточности; планирование и прогнозирование затрат; методы оптимизации затрат
Финансовый план	Финансовый план и стратегия финансирования. Расчет прибыли. Прогноз движения денежных потоков. Анализ безубыточности предприятия. Построение прогнозного варианта баланса и отчета о прибылях и убытках. Расчет показателей ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Оценка и выбор условий кредитования. Оценка инвестиций и выбор оптимального варианта инвестирования. Срок окупаемости инвестиций. Источники финансирования проекта. Структура финансового плана. Составление бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках
Эффективность и риски предпринимательской деятельности	Эффективность и ее сущность; методы и показатели оценки эффективности бизнес-проекта. Риски и страхование. Понятие и сущность риска. Виды рисков. Оценка рисков. Мероприятия по минимизации рисков
Регистрация и налогообложение предприятия	Сущность и особенности государственной регистрации. Особенности государственной регистрации юридического лица. Особенности государственной регистрации индивидуального предпринимателя. Основные виды налоговых режимов предприятия
Оформление и презентация бизнес-плана	Основные требования к оформлению бизнес-плана. Особенности презентации бизнес-плана. Структура презентации бизнес-плана. Оформление презентации бизнес-плана. Использование информационных технологий в рамках презентации бизнес-плана. Структура выступления перед инвесторами. Типовые ошибки создания презентации и выступления перед потенциальными инвесторами

## ЦЕЛИ И ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ В РАМКАХ ДИСЦИПЛИНЫ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Таблица П2.1

### Цели и план проведения практических занятий

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
Практическое занятие 1. Предпринимательские компетенции	Сформировать у обучающихся представление о тех компетенциях, которыми должен обладать предприниматель	Тестирование на предпринимательские компетенции	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса для его закрепления и определения уровня понимания обучающимися сущности предпринимательской деятельности и необходимых предпринимателю компетенций. Во второй части занятия возможно проведение дискуссии о важности развития предпринимательских компетенций и предпринимательского мышления. После этого следует провести небольшое тестирование, ориентированное на выявление у обучающихся уровня развития предпринимательских компетенций. После завершения тестирования следует проанализировать его результаты и подвести итоги занятия	Тест
Практическое занятие 2. Постановка целей	Сформировать у обучающихся представление о целях и развитии у них навыков целеполагания	Практическая работа «Формулировка цели и построение дерева целей»	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка постановки целей обучающимся выдается задание по формулировке целей по технологии SMART для самостоятельной работы. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. Также обучающимся для самостоятельной работы выдается задание по построению дерева целей. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Отчет

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
Практическое занятие 3. Бизнес-идея	Формирование у обучающихся навыков поиска, оценки, отбора и описания бизнес-идей	Практическая работа «Описание бизнес-идей»	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка генерации идей и определения совокупности потенциально возможных для реализации бизнес-идей проводится «мозговой штурм» по методике «3-6-5». Затем по блоку критериев осуществляется отбор и сравнение трех отобранных бизнес-идей. На основе полученного сравнения выбирается наиболее реалистичная для реализации бизнес-идея и формулируется ее первичное описание. Обучающиеся в рамках небольшого выступления презентуют свои идеи перед группой слушателей. Осуществляется критический разбор представляемых идей. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Выступление. Отчет
Практическое занятие 4. Формирование бизнес-модели предприятия	Формирование у обучающихся представления об особенностях формирования описания бизнес-идеи с применением матрицы бизнес-модели А. Остервальдера и развитие у них навыков формирования бизнес-модели предприятия	Практическая работа «Построение бизнес-модели»	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка описания бизнес-идеи обучающиеся на основе заполнения матрицы бизнес-модели А. Остервальдера формируют описание своей бизнес-идеи. Затем обучающиеся в рамках небольшого выступления презентуют свой бизнес-модели перед группой слушателей. Осуществляется критический разбор представляемых бизнес-моделей в целях выявления ошибок при их построении. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Выступление. Отчет
Практическое занятие 5. Образ продукта рынка	Формирование у обучающихся навыков поиска, систематизации, анализа и представления информации о будущем предприятии, его продукции и особенностях рынка, на котором будет функционировать предприятие	Практическая работа «Формирование описания предприятия, его продукции и исследование рынка, на котором функционирует организация»	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка постановки целей обучающимся выдается задание по формированию описания предприятия, его продукции и исследованию рынка для самостоятельной работы. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Отчет

Продолжение табл. П2.1

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
Практическое занятие 6. Формирование плана по продвижению продукции предприятия на рынке	Формирование у обучающихся навыков поиска, систематизации, анализа и представления информации об основных направлениях продвижения будущей организации и ее самостоятельной работы. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Практическая работа «Формирование плана продвижения предприятия и его продукции на рынке»	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыков поиска, систематизации, анализа и представления информации об основных направлениях продвижения будущей организации и ее продукции на рынке обучающимся выдается задание по формированию плана продвижения предприятия и его продукции на рынке для самостоятельной работы. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Отчет
Практическое занятие 7. Продвижение в социальных сетях	Формирование у обучающихся навыков разработки программы продвижения, создания рекламы и ее размещения в социальных сетях, а также формирования бюджета рекламы	Практическая работа «Создание сообщества в социальной сети и формирование плана продвижения»	В первой части занятия обучающимся излагается информация об особенностях продвижения в социальных сетях. Затем им выдается задание для самостоятельной работы, ориентированное на создание и размещение рекламного поста в одной из социальных сетей и формирование плана его размещения и сметы затрат. Затем осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Рекламный пост. Отчет
Практическое занятие 8. Создание рекламный ролик	Формирование у обучающихся знаний и представлений о разработке рекламных роликов, а также навыков по их созданию	Практическая работа «Создание видеоролика о своем проекте и продукте»	В первой части занятия обучающимся излагается информация об особенностях создания рекламных роликов. Затем на основе полученной информации они разрабатывают сценарий рекламного ролика и снимают его с помощью имеющихся средств видеотехники. Во второй части обучающиеся представляют созданные ими видеоролики. Затем осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков.	Выступление. Рекламный ролик

Продолжение табл. П2.1

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
<p>Практическое занятие 9. Как описать свое предприятие</p>	<p>Формирование у обучающихся навыков описания основных элементов и характеристик будущего предприятия в рамках разработки раздела бизнес-плана «Организационный план»</p>	<p>Практическая работа «Формирование организационного плана бизнес-плана»</p>	<p>В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка описания предприятия обучающимся для самостоятельной работы выдается задание по формированию описания основных элементов и характеристик будущего предприятия. Также осуществляется решение задач по построению организационной структуры и расчету фонда оплаты труда. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков</p>	<p>Отчет</p>
<p>Практическое занятие 10. Формируем команду</p>	<p>Формирование у обучающихся навыков командообразования, определения ролей в команде и работы в команде</p>	<p>Тренинг по командообразованию</p>	<p>В первой части занятия обучающимся излагается информация об особенностях создания команды и основных ролях в команде. Затем под руководством преподавателя команды выполняют ряд упражнений, ориентированных на выработку навыков командной работы и сплоченности в командах. Затем осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. После этого обучающиеся проходят тест на определение ролей в команде Р. Белбина. После прохождения теста осуществляется обсуждение его результатов, и обучающиеся выполняют задание по распределению ролей в своих командах. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков</p>	<p>Отчет</p>
<p>Практическое занятие 11. Расчет производственного плана</p>	<p>Формирование у обучающихся навыков описания производственной структуры предприятия, формирования производственной программы и расчета затрат на производство продукции, а также заполнения раздела бизнес-плана «Производственный план»</p>	<p>Практическая работа «Формирование производственного плана бизнес-плана»</p>	<p>В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыка описания производственных аспектов деятельности предприятия обучающимся для самостоятельной работы выдается задание по формированию основных разделов производственного плана бизнес-плана. Также осуществляется решение задач по расчету объемов производства, точности и затрат на изготовление продукции. После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков</p>	<p>Отчет</p>

Продолжение табл. П2.1

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
<p>Практическое занятие 12. Финансовый план проекта</p>	<p>Формирование у обучающихся навыков определения источников финансирования проекта, прогнозирования и оценки основных финансовых показателей деятельности предприятия, заполнения раздела бизнес-плана «Финансовый план»</p>	<p>Практическая работа «Оценка рисков деятельности предприятия». Практическая работа «Расчет показателей эффективности проекта»</p>	<p>В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыков обучающимся для самостоятельной работы выдается задание по формированию финансовой карты проекта. Также осуществляется решение задач по расчету финансовых показателей деятельности предприятия. Затем осуществляется работа по формированию раздела бизнес-плана «Финансовый план». После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков</p>	<p>Отчет</p>
<p>Практическое занятие 13. Оценка рисков и эффективности проекта</p>	<p>Формирование у обучающихся навыков оценки эффективности проектов и рисков в бизнес-плане, заполнения раздела бизнес-плана «Эффективность и риски»</p>	<p>Практическая работа «Оценка рисков деятельности предприятия». Практическая работа «Расчет показателей эффективности проекта»</p>	<p>В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенного мастер-класса. Во второй части занятия для закрепления навыков обучающимся для самостоятельной работы выдается задание по оценке рисков проекта по методике Файна – Кинни. Обучающиеся сначала методом мозгового штурма определяют перечень характерных для создаваемого предприятия рисков. Затем осуществляется оценка рисков и разрабатываются мероприятия по их предупреждению и работе с их последствиями. Также осуществляется решение задач по оценке эффективности проектов. Затем осуществляется работа по формированию раздела бизнес-плана «Эффективность и риски предпринимательской деятельности». После выполнения задания осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над заданием. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков</p>	<p>Отчет</p>

Окончание табл. П2.1

Тема	Цель занятия	Практическая работа	План	Форма контроля
Практическое занятие 14. Как презентовать свой проект	Формирование у обучающихся навыков создания презентационных материалов по проекту и выступления перед потенциальными инвесторами проекта	Практикум выступления перед потенциальными инвесторами	В первой части занятия обучающимся излагается информация об особенностях формирования презентации проекта и выступления перед потенциальными инвесторами. Затем под руководством преподавателя обучающиеся на основе шаблона создают презентацию своего проекта и доклада по проекту. Затем на основе упражнения «Презентация „3 минуты в лифте“» осуществляется тренировка навыка публичных выступлений. Затем осуществляется разбор ошибок, сделанных обучающимися в рамках работы над презентацией проекта и в процессе публичного выступления. В завершении занятия подводятся его итоги, и проводится небольшой опрос в целях определения уровня закрепления полученных знаний и навыков	Презентация проекта. Выступление
Практическое занятие 15. Краш-тест проектов	Закрепление у обучающихся навыков создания презентационных материалов по проекту и выступления перед потенциальными инвесторами проекта. Также проверяется оценка уровня готовности проектов. Поиск в них слабых мест и экспертная помощь в доработке проектов	Практикум «Защита проекта»	Занятие проходит в виде открытой защиты проектов с привлечением внешних экспертов. Первоначально осуществляется представление проектов командами перед экспертным жюри. Затем осуществляется экспертная оценка проекта и формируется их рейтинг. После этого в рамках индивидуальных консультаций с командами осуществляется экспертная помощь в доработке проектов	Презентация проекта. Выступление. Проект бизнес-плана
Практическое занятие 16. Итоговая аттестация	Проверка уровня сформированности у студентов предпринимательских компетенций	Тестирование на предпринимательские компетенции	В первой части занятия возможно проведение опроса по материалам проведенных мастер-классов для определения уровня знаний обучающихся. После этого во второй части занятия следует провести небольшое тестирование, ориентированное на выявление у обучающихся уровня развития предпринимательских компетенций. После завершения тестирования следует проанализировать его результаты и подвести итоги занятия	Тест

Учебное издание

**Субачев** Александр Александрович

**Тимонин** Андрей Юрьевич

# **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Учебно-методическое пособие*

Текстовое электронное издание на компакт-диске

Редактор О. В. Тройченко

Верстка И. М. Ивановой

Выполнено с использованием программы  
Adobe InDesign CS5.5

Системные требования:

ПК не ниже класса Pentium IV; 512 Mb RAM;

свободное место на HDD 1,5 Гб;

Windows XP с пакетом обновления 3 (SP3) и выше;

Adobe Acrobat Reader;

интегрированная видеокарта с памятью не менее 32 Мб;

CD или DVD привод оптических дисков;

экран с разрешением не менее 1024×768 пикс.; клавиатура; мышь

Подписано к использованию 16.02.2023. 3,30 Мб. [Печ. л. 13,0].

Заказ 31. Электронное издание. Тираж 300.

Издательско-полиграфический отдел Костромского государственного университета  
156005, г. Кострома, ул. Дзержинского, 17. Тел. 49-80-84, e-mail: ipo@ksu.edu.ru