

Государственное бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Иркутской области
«Тайшетский промышленно-технологический техникум»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
к учебной дисциплине
Основы предпринимательской деятельности
образовательной программы (ОП)
по профессии СПО
23.01.03 Автомеханик

2018

Фонд оценочных средств к учебной дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» разработан на основе Федерального компонента государственного образовательного стандарта среднего общего образования и рабочей программы по учебной дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» для профессии среднего профессионального образования подготовки квалифицированных рабочих, служащих технического профиля **23.01.03 Автомеханик**

Организация-разработчик: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Иркутской области «Тайшетский промышленно-технологический техникум»

Разработчики:

Шастина Александра Даниловна, преподаватель ГБПОУ ИО ТПТТ

Гореликов Андрей Николаевич, преподаватель ГБПОУ ИО ТПТТ

Рассмотрено и одобрено на заседании методической комиссии общеобразовательных дисциплин, протокол № 9 от 31.05.2018 г

Председатель МК



Снопкова И.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Паспорт фонда оценочных средств.....	4
	1.1. Область применения фонда оценочных средств.....	4
	1.2. Формы текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине.....	4
	1.3. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке...	6
2.	Задания для проведения текущего контроля по учебной дисциплине.....	9
	2.1.Комплект тестовых заданий.....	9
	2.2. Комплект практических работ.....	14
3.	Контрольно-измерительные материалы для промежуточной аттестации по учебной дисциплине.....	79

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Область применения фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств предназначен для контроля и оценки образовательных достижений студентов, освоивших программу учебной дисциплины «Основы предпринимательской деятельности»

2. Формы текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине.

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФКГОС среднего общего образования по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности», направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

При изучении учебной дисциплины предусмотрены следующие виды текущего контроля знаний студентов:

Устный опрос – контроль, проводимый после изучения материала в виде ответов на вопросы, позволяет не только проконтролировать знание темы урока, но и развивать навыки свободного общения, правильной устной речи;

Тесты - контроль, проводимый после изучения материала, предполагает выбор и обоснование правильного ответа на вопрос;

Письменный контроль в форме самостоятельной, контрольной или практической работы характеризуется выполнением практических заданий по отдельным темам, позволяет выявить уровень усвоения теоретического материала и умение применять полученные знания на практике;

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является *дифференцированный зачет*. Итогом зачета является однозначное решение «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Для подготовки к зачету в учебном плане предусмотрено проведение консультаций.

1.3. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также достижение студентами следующих предметных результатов:

Таблица 1

Результаты обучения: умения, знания и общие компетенции	Показатели оценки результата	Форма контроля и оценивания
Уметь: - характеризовать виды, предпринимательской деятельности и предпринимательскую среду.	- точность понятий коммерческой информации, относящейся к предпринимательству. Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание. «4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки). «3» – правильно выполнил только	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.

	половину заданий. «2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.	
-оперировать в практической деятельности экономическими категориями.	Ваша оценка: «5»— полностью выполнил все задание. «4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки). «3» – правильно выполнил только половину заданий. «2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
Определять приемлемые границы производства.	Своевременное выявление риска и способы снижения риска в предпринимательской деятельности. Ваша оценка: «5»— полностью выполнил все задание. «4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки). «3» – правильно выполнил только половину заданий. «2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-разрабатывать бизнес-план.	Результативность использования справочной литературы. Ваша оценка: «5»— полностью выполнил все задание. «4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки). «3» – правильно выполнил только половину заданий. «2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-составлять пакет документов для открытия своего дела.	Обоснованность методов принятия предпринимательских решений. Ваша оценка: «5»— полностью выполнил все задание. «4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки). «3» – правильно выполнил только половину заданий. «2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-оформлять документы для открытия расчетного счета в банке.	Обоснованность методов принятия предпринимательских решений. Ваша оценка: «5»— полностью выполнил все задание.	устный и письменный контроль; оценка за

	<p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	результаты практической работы.
-определять организационно-правовую форму предприятия.	<p>Результативность использования справочной литературы.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-разрабатывать стратегию и тактику деятельности предприятия.	<p>Точность и своевременность проведения анализа среды организации.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-соблюдать профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса.	<p>Результативность использования справочной литературы</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
- характеризовать механизм защиты предпринимательской тайны.	<p>Результативность поиска информации при выполнении заданий.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
-различать виды ответственности предпринимателей.	<p>Точность и целесообразность в выборе информации.</p>	устный и письменный

	<p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.</p>	<p>контроль;</p> <p>оценка за результаты практической работы.</p>
-анализировать финансовое состояние предприятия.	<p>Использование инновационных подходов к оценке деятельности предприятия.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание</p>	<p>устный и письменный контроль;</p> <p>оценка за результаты практической работы.</p>
-осуществлять основные финансовые операции.	<p>Использование инновационных подходов к оценке деятельности предприятия.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание</p>	<p>устный и письменный контроль;</p> <p>оценка за результаты практической работы.</p>
-рассчитывать рентабельность предпринимательской деятельности	<p>Использование инновационных подходов к оценке деятельности предприятия.</p> <p>Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.</p> <p>«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).</p> <p>«3» – правильно выполнил только половину заданий.</p> <p>«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание</p>	<p>устный и письменный контроль;</p> <p>оценка за результаты практической работы.</p>
У1. Умение разрабатывать миссию бизнеса.	-ориентироваться в законодательстве РФ о предпринимательской деятельности, анализ конкретных жизненных ситуаций в соответствии с действующим законодательством РФ.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
У2. Умение формулировать бизнес-идеи.	-заполнение бланков договоров в соответствии с действующим законодательством.	устный и письменный контроль;

		оценка за результаты практической работы.
У3. Умение проектировать бизнес-план.	-разработка бизнес-идеи в сфере сервиса, фирменного наименования и знака обслуживания собственного бизнеса.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.1. Знание особенностей предпринимательства как вида деятельности.	-формулирование определения предпринимательской деятельности, установление ГК РФ и перечисление не менее 5 ее признаков. -причисление субъектов предпринимательской деятельности и их классификации в соответствии с ГК РФ. -составление сравнительной таблицы «Виды предпринимательской деятельности по сферам деятельности».	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.3. Знание ведения предпринимательской деятельности.	-выполнение заданий, анализ конкретной ситуации в соответствии с особенностями ведения предпринимательской деятельности.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.4. Знание основ правового регулирования предпринимательской деятельности.	-выполнение заданий, анализ конкретной ситуации с соответствием с нормами налогового кодекса.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.5. Знание порядка и сроков государственной регистрации субъектов бизнеса.	- выполнение заданий, анализ конкретных ситуаций в соответствии с нормами НК РФ, КОАП РФ, УК РФ, ГК РФ.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.6. Знание форм государственной поддержки предпринимателей.	-выполнение заданий, анализ конкретных ситуаций.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.7. Знание основ налогообложения и бухгалтерского учета в сфере предпринимательства.	-выполнение заданий, анализ конкретных ситуаций.	устный и письменный контроль; оценка за

		результаты практической работы.
3.8.Знание имущественных, финансово-кредитных, кадровых ресурсов предпринимательства.	-выполнение заданий, анализ конкретных ситуаций.	устный и письменный контроль; оценка за результаты практической работы.
3.9.Знание особенностей маркетинга в предпринимательской деятельности.	-разработка плана маркетингового исследования рынка.	
3.10.Знание сущности, назначения бизнес-плана.	-характеристика бизнес-плана, структура. Описание основных разделов бизнес-плана.	
3.11.Знание методики составления бизнес-плана.	- разработки-бизнес идеи.	
ОК2.Организовать собственную деятельность, выбирать типовые методы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	-рациональность планирования и организации собственной деятельности в соответствии с профессиональными целями, выбор и применение методов в области правового регулирования трудовых отношений в соответствии с целями и задачами деятельности. -аргументировать оценки качества профессиональных задач.	
ОК3.Принимать решения в стандартных ситуациях и нести за них ответственность.	-результативность решения профессиональных проблем. -оперативность решения нестандартных задач. Анализ профессиональной ситуации с позиции возможностей и ожидаемых рисков.	
ОК4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	-оперативность поиска необходимой информации и использованием различных средств. -обоснованность выбора оптимальность состава источников информации для решения профессиональных задач.	Контроль и оценка выполнения самостоятельной работы.
ОК5.Использовать информационно-коммуникационные коммуникативные технологии в профессиональной деятельности.	-эффективность использования прикладного программного обеспечения, информационно-правовых комплектов систем «Гарант», »Консультант», информационных ресурсов и возможностей сетей интернет в профессиональной деятельности	оценка выполнения работы.
Об.-работать в коллективе, команде, эффективно общаться	-результативность общения с сокурсниками, руководством с окружением, клиентами.	оценка выполнения работы.
ОК8.Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного роста, заниматься	-рациональность планирования и организации деятельности.	оценка выполнения работы.

самообразованием. Осознанно планировать повышение квалификации.		
О9.Ориентироваться в условиях постоянного изменения правовой базы.	-рациональность планирования и организации деятельности.	оценка выполнения работы.

2.ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Комплект тестовых заданий

Тест №1

1. Профессиональное владение бизнесом - это:

- а) способ проявления предпринимательских функций;
- б) применение материальных и нематериальных объектов бизнеса;
- в) использование ноу-хау в предпринимательстве;
- г) инициативный процесс;
- д) предпринимательская власть.

2. Множественность профессиональных функций базируется на:

- а) профессиональном владении бизнесом;
- б) ресурсах креативности;
- в) финансовых ресурсах;
- г) властных и распорядительных полномочиях;
- д) имущественных правах.

3. Под профессиональным владением бизнесом понимаются:

- а) права собственности на объекты недвижимости;
- б) деловые отношения с другими субъектами;
- в) применение совокупности материальных и нематериальных объектов;
- г) особая функция предпринимателя;
- д) оборот объектов бизнеса;
- е) практическое применение ресурсов.

4. Владение бизнесом проявляется в:

- а) новаторстве;
- б) рутине;
- в) всех видах предпринимательских действий;
- г) результативном ведении дела;
- д) администрировании.

5. Распоряжение бизнесом включает:

- а) принятие законов;
- б) изменение состояния объекта бизнеса;
- в) изменение назначения объекта бизнеса;
- г) изменение принадлежности объекта бизнеса.

6. Какие условия делают ресурс объектом предпринимательского бизнеса:

- а) наличие прав предпринимателя на ресурс;
- б) изменение собственника ресурса;
- в) вовлечение ресурса в дело;
- г) продажа ресурса;
- д) противостояние окружающей среды.

7. Что означает «включить ресурсы в дело»:

- а) реализация бизнес-идеи;
- б) создание продукции из сырья;
- в) привлечение инвестиций;
- г) отправка оферты клиенту;
- д) наем работников.

8. Какие ресурсы могут быть предпринимательскими:

- а) властные полномочия;

- б) движимое имущество;
- в) недвижимое имущество;
- г) конкуренты;
- д) потребители.

9. Что такое использование бизнеса:

- а) применение объектов бизнеса;
- б) изменение юридической принадлежности бизнеса;
- в) изменение правовой формы бизнеса;
- г) форма владения бизнесом;
- д) изменение состояния объекта бизнеса.

10. Что такое предпринимательская власть:

- а) права и ответственность владельца бизнеса;
- б) ответственность за действия;
- в) общественное признание;
- г) реклама;
- д) связи с общественностью.

11. Что такое фирма:

- а) организационная форма легализации бизнеса;
- б) объект делового администрирования;
- в) диверсифицированный бизнес;
- г) рабочее место профессионального предпринимателя;
- д) символ богатства.

12. Под предпринимательским администрированием понимается:

- а) предпринимательский суверенитет;
- б) система формализованных процедур;
- в) предпринимательская власть;
- г) ответственность перед внешним окружением.

13. Что такое миссия фирмы:

- а) цель;
- б) результат;
- в) предназначение;
- г) ожидания среды;
- д) влияние среды.

14. К элементам предпринимательского администрирования относятся:

- а) создание фирмы;
- б) реклама;
- в) планирование;
- г) доставка товара;
- д) мониторинг.

15. Предпринимательское администрирование представляет собой:

- а) способ удержания власти;
- б) исполнение планов органов государственной власти;
- в) функциональное закрепление вертикали предпринимательской власти.

16. К элементам предпринимательского администрирования относятся:

- а) организация дела;
- б) формирование стратегии и тактики;
- в) участие в законотворчестве;
- г) формирование дипломатических отношений.

17. Предпринимательская миссия - это объект:

- а) ожидания внешней среды;
- б) ожидания внутренней среды;
- в) исполнения для внешней среды;
- г) предпринимательской власти;
- д) согласования интересов предпринимателя и среды.

18. Цель предпринимательского администрирования - это:

- а) поддержание своего дела;
- б) продвижение своего дела во внешней среде;
- в) формирование платежеспособного спроса;
- г) распространение технических достижений.

19. К технологическим принципам делового администрирования относятся:

- а) разработка новых продуктов;
- б) сохранение за предпринимателем командных высот в экономике;
- в) сочетание рутинных и инновационных действий;
- г) сохранение предпринимателем за собой командных высот;
- д) администрирование внутри- и межфирменных сторон бизнеса.

20. Сочетание аналитического обоснования и предпринимательской интуиции является:

- а) рутинной работой;
- б) принципом администрирования;
- в) целью администрирования;
- г) ожиданием среды.

21. Предпринимательский успех - это:

- а) реализация профессиональных интересов предпринимателя;
- б) выживание;
- в) получение высокого дохода;
- г) уничтожение конкурента.

22. Предпринимательское администрирование нацелено на:

- а) укрепление предпринимательской власти;
- б) навязывание окружению своих интересов;
- в) адаптацию целей предпринимателя к потребностям среды;
- г) достижение конечного и долговременного успеха миссии.

23. Достижение и поддержание процессуальной адекватности поведения фирмы - это:

- а) принцип администрирования;
- б) идеал предпринимателя;
- в) предпринимательская миссия;
- г) цель деятельности предпринимателя.

24. Этическая адекватность предпринимательского администрирования - это:

- а) беспредел;
- б) содержание институциональной формы легализации бизнеса;
- в) принцип администрирования;
- г) «белый» бизнес.

25. Правовая адекватность предпринимательского администрирования - это:

- а) деятельность в рамках правового коридора;
- б) государственная правовая поддержка бизнеса;
- в) принцип администрирования;
- г) профессиональная преступная предпринимательская деятельность.

Тест 2

1. Предпринимательством могут заниматься:

- а) люди, обладающие профессиональной пригодностью к занятию предпринимательским бизнесом;
- б) все люди без исключения;
- в) все дееспособные граждане.

2. Под личной профессиональной конкурентоспособностью субъектов предпринимательского бизнеса понимаются:

- а) профессиональные знания, навыки, опыт для выполнения профессиональных функций;
- б) способность и готовность, действуя в конкурентной среде, реализовывать свои профессиональные интересы и выполнять профессиональные функции;

- в) стремление любой ценой одержать победу в борьбе с конкурентами;
- г) личные качества, готовность к риску, решительность характера.

3. Чтобы стать профессиональным предпринимателем, необходимо:

- а) обладать набором профессиональных компетенций;
- б) обладать профессиональными способностями;
- в) иметь призвание к ведению предпринимательского бизнеса;
- г) быть мотивированным к предпринимательскому труду;
- д) обладать подходящими личностными характеристиками, чертами характера;
- е) обладать всем, перечисленным выше.

4. Профессиональные компетенции людей не включают:

- а) совокупность знаний, умений и навыков;
- б) диплом об окончании высших и средних специальных учебных заведений;
- в) опыт профессиональной деятельности.

5. Деятельная профессиональная компетенция субъектов предпринимательства состоит:

- а) в готовности к владению или совладению бизнесом;
- б) из совокупности знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления профессиональных действий.

6. Для формирования деятельной и статусной профессиональных компетенций субъектам предпринимательского бизнеса достаточно:

- а) только личных способностей и предрасположенности;
- б) жизненного опыта и опыта практической работы на фирмах;
- в) получения специального образования;
- г) совокупности перечисленного выше.

7. Понятие предприимчивости характеризует:

- а) ключевую предпринимательскую способность людей;
- б) совокупность разнообразных способностей;
- в) способность к занятию теми или иными видами профессиональной деятельности;
- г) способность людей к осуществлению самостоятельных, на свой страх и риск предпринимательских действий ради извлечения выгоды,

8. Способность к предприимчивому поведению может проявляться в формах:

- а) проницательности;
- б) способности критически относиться к собственным и чужим ошибкам;
- в) новаторства;
- г) инициативности;
- д) трудоголизма;
- е) стандартных представлений о своих задачах;
- ж) склонности к замедленным ситуационным реакциям под воздействием изменения конъюнктуры;
- з) пассионарности.

9. В основе профессионального призвания субъектов предпринимательского бизнеса лежат:

- а) данная от рождения способность к предприимчивому поведению;
- б) навыки профессиональной деятельности, полученные в результате накопленного опыта и практики.

10. Личностные компетенции людей ... их профессиональными компетенциями:

- а) являются;
- б) не являются.

11. Реальным предпринимателем является:

- а) любой предприимчивый человек;
- б) государственный служащий, обладающий способностью к предприимчивому поведению;
- в) человек, конвертирующий собственную предприимчивость в источник предпринимательского дохода.

12. Предприимчивость в профессиональном бизнесе рассматривается как:

- а) дарование людей;
- б) обычная профессиональная компетенция предпринимателей;
- в) ключевая профессиональная компетенция.

13. Конвертация талантов, компетенций, личностных качеств и способностей наемных работников в инструменты собственного бизнеса принципа зависит от:

- а) желания или нежелания самого работника;
- б) предприимчивости принципа как владельца бизнеса в процессе формирования коллектива работников фирмы.

14. Энергетическая мобилизация сотрудников предприимчивыми владельцами бизнеса включает:

- а) вовлечение людей в дело;
- б) наем сотрудников на работу;
- в) расстановку сотрудников по рабочим местам в соответствии со штатным расписанием;
- г) непрерывную демонстрацию предпринимателями своей личной решимости добиться успеха в бизнесе в соответствии со своим деловым предназначением;
- д) подчинение действий сотрудников своей личной решимости добиться успеха в бизнесе.

15. Под профессиональным мотивом следует понимать:

- а) совокупность побуждений людей к тем или иным активным действиям;
- б) выполнение определенных профессиональных функций;
- в) обладание определенными профессиональными компетенциями;
- г) осуществление трудовой деятельности.

16. К предприимчивому поведению людей побуждают мотивы:

- а) экономические;
- б) критические;
- в) социальные;
- г) побудительные;
- д) психологические;
- е) инвестиционные;
- ж) физические;
- з) гуманистические.

17. Ключевыми экономическими мотивами предприимчивого поведения выступают:

- а) мотив окупаемости затрат;
- б) мотив прибыли;
- в) мотив интеллектуальной самореализации;
- г) мотив общественного признания.

18. Мотив окупаемости затрат ориентирует людей на обеспечение:

- а) успеха выживания;
- б) успеха победы;
- в) усиления конкурентных позиций.

19. Мотив прибыли ориентирует людей на обеспечение:

- а) успеха выживания;
- б) успеха победы;
- в) усиления конкурентных позиций.

20. Экономические мотивы предприимчивого поведения внешне выступают как:

- а) имущественные мотивы;
- б) трудовые мотивы;
- в) финансовые мотивы;
- г) социальные мотивы;
- д) физические мотивы.

21. Психологические мотивы предприимчивого поведения отражают потребность людей в:

- а) эффективной самореализации, осознании собственной личности, развитии личностных качеств;

- б) самоутверждении в деловых отношениях, оптимизации межличностных контактов;
- в) публичной презентации личных конкурентных преимуществ и недостатков;
- г) обретении эмоционального комфорта;
- д) достижении успеха в обществе на законных основаниях;
- е) укреплении собственнических полномочий.

22. Физические мотивы предприимчивого поведения отражают потребность людей в:

- а) физически и интеллектуально активном поведении;
- б) физическом и интеллектуальном доминировании;
- в) достижении физического и интеллектуального комфорта;
- г) укреплении собственнических полномочий;
- д) обеспечении себя и своих близких средствами существования.

23. Разграничивают два типа субъектов предпринимательского бизнеса:

индивидуальный и:

- а) криминальный;
- б) институциональный;
- в) частный;
- г) групповой.

2.2. Комплект практических работ

Практическая работа № 1

Тема: «Бизнес-идеи, их миссии».

Цель: Научить предвидеть, создавать и использовать бизнес идеи.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручка.

Определение бизнес идей.

Задача 1. Ответить на вопросы:

По сути, бизнес-идея отвечает на четыре вопроса:

Кому предприятие продает изделия? На какие группы потребителей ориентируется? В чем состоит своеобразие их потребностей?

Что предприятие предлагает своим клиентам или какие потребности планирует удовлетворить этим предложением? Предложение и потребности должны сочетаться таким образом, чтобы решить проблемы клиента.

Как предприятие осуществляет функциональное исполнение? Как организовано его управление?

Каковы ресурсы предпринимателя, которые можно было бы инвестировать в деятельность?

Каков имидж предприятия или, другими словами, представление независимых сторон об услугах и изделиях предприятия?

Бизнес-идея

Бизнес-идея определяет пути получения доходов и достижения экономических успехов при реализации миссии предприятия.

“Бизнес-идея РОЯБХ заключается в предоставлении прибывающим и отбывающим путешественникам услуг обмена валюты в гибком временном режиме, в удобных для них местах, по наиболее благоприятным курсу и форме оплаты за услугу.”

Бизнес-идея показывает, каким образом предприятие преуспевает в выбранной области. С этой точки зрения, бизнес-идея отвечает на вопрос: как предприятие собирается делать деньги. Бизнес-идея определяет потребности в продукции, описывает целевой рынок и функциональное исполнение. По сравнению с миссией бизнес-идея более конкретизирована, представляет собой детальное и нацеленное на внедрение в практику комплексное исследование. Бизнес-идея отражает условное преимущество предприятия в отношении конкурентов и отвечает на вопросы: какие технологии в настоящее время отличают данное предприятие и какими уникальными свойствами отличается данный бизнес.

По сути, бизнес-идея отвечает на четыре вопроса:

Кому предприятие продает изделия? На какие группы потребителей ориентируется? В чем состоит своеобразие их потребностей?

Что предприятие предлагает своим клиентам или какие потребности планирует удовлетворить этим предложением? Предложение и потребности должны сочетаться таким образом, чтобы решить проблемы клиента.

Как предприятие осуществляет функциональное исполнение? Как организовано его управление?

Каковы ресурсы предпринимателя, которые можно было бы инвестировать в деятельность?

Каков имидж предприятия или, другими словами, представление независимых сторон об услугах и изделиях предприятия?

Самое важное при определении бизнес-идеи - выделить основные факты, на которых держится бизнес. Необходимо в исследовании сосредоточиться на существенных предметах и научиться отличать актуальные вещи от неактуальных. Хорошая бизнес-идея должна быть ясной по содержанию и лаконичной по форме. Анализ бизнес-идеи с разных точек зрения позволяет её объективно оценить и создаёт предпосылки для успешного осуществления.

Во многих случаях бизнес-идея является решающим аргументом в диалоге с группами интересов (например, с инвесторами или чиновниками), когда предприниматель старается быть убедительным в отношении успехов своих замыслов. Стороны, от которых зависит судьба проекта, отдают предпочтение кратким, логичным по структуре, законченным по замыслу и заряженным на результат исследованиям. Приходится констатировать, что много хороших бизнес-идей остаются неосуществлёнными, так как представлены в мало убедительной форме.

Необходимо отметить, что бизнес-идея имеет свой жизненный цикл и развивается постепенно.

Можно утверждать, что бизнес-идея - результат длинного процесса развития и обучения.

Эффективная бизнес-идея требует постоянного пересмотра и обновления. Её необходимо адаптировать к изменениям среды, в связи с чем надо успевать делать корректировки в содержании. С другой стороны, редкое успешное предприятие основано только на одной бизнес-идеи. Предприятие может иметь их несколько. На различных стадиях своего жизненного цикла предприятие может воплощать несколько бизнес-идей, которые дополняют и укрепляют друг друга.

Миссия

Миссия определяет основное назначение предприятия, т. е. суть существования бизнеса.

“Назначение консультационной фирмы Сеппо Хоффрен - помочь своим клиентам, в основном, представителям малого и среднего бизнеса, достичь успехов.

Миссия опирается на видение. Она указывает на истоки причин учреждения или существования предприятия. Обычно миссия объясняет, почему предприятие поставляет именно такие товары или услуги, на какие потребности и группы клиентов оно ориентируется. Предприниматель, четко определивший миссию предприятия, может легче понять, в каком направлении развивать деятельность и как достичь намеченной цели. В этом смысле миссия также создаёт идеологическую основу диалога фирмы со своей аудиторией. Она придаёт индивидуальность всему предприятию. Сущность миссии по идее должна проявляться в ежедневной рутине, в решениях, постановлениях вопросов и методах работы.

Чтобы не утратить эффекта воздействия формула миссии не должна быть длинной. Легко и незаметно формулировка миссии может размыться, в таком виде она не может служить опорой в планировании работы. При определении миссии предприниматель должен принять во внимание следующие вопросы:

Каковы основные ценности предприятия? Какую позицию занимает предприятие?

Кто ваши клиенты? Какую группу они представляют?

Что представляют товары и услуги предприятия? Какие потребности клиентов они удовлетворяют?

Каким образом предприятие могло бы еще лучше удовлетворять их запросы?

Почему клиенты должны выбирать именно ваше предприятие, а не конкурентов?

В чем заключается ценность с точки зрения клиента и каким образом предприятие может создавать дополнительную ценность?

Каковы преимущества предприятия с точки зрения конкуренции?

В каком секторе рынка предприятие ведет свою деятельность?

Каковы основные группы носителей интересов? Каково их влияние на деятельность предприятия?

Что полезного могло бы предложить предприятие клиентам через пять лет?
Какой деятельностью предприниматель хотел бы заниматься через пять лет?

Разработка миссии и стратегических целей инновационной организации

В любой предпринимательской деятельности формирование стратегии начинается с новой идеи и (или) соответствующего управленческого решения, то есть вывода о необходимости осуществить какие-либо действия, связанные с преодолением возникших проблем или с достижением других целей.

Бизнес-идеи – это очень дорогостоящий и рискованный продукт. Они могут привести к развитию и обогащению предприятия. А могут, наоборот, привести к ошибочным действиям и плачевным результатам. Предпринимательские способности высших специалистов, и в первую очередь, менеджеров выражаются в способности генерировать, накапливать и разрабатывать новые стратегические идеи.

Исходным пунктом для возникновения инновационной бизнес-идеи могут послужить знания, личный и профессиональный опыт, способность применить их в реальной ситуации.

Инновационная бизнес-идея не является повторением или масштабированием существующего бизнеса, а является реально существующей возможностью производства оригинального товара, продукта, услуги или же их значительно улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок.

Чтобы сформулировать инновационную идею, необходимо:

- открыть или получить право использовать новый способ создания некоторого продукта, услуги или технологии, имеющих ценность для потребителей;
- разработать комбинацию условий, обеспечивающих производство данного продукта, услуги или технологии;
- описать процесс производства и реализации инновации, обеспечивающий максимизацию получения и присвоения прибыли от этой деятельности.

Для этого следует:

- иметь представление о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром;
- хорошо представлять своих потенциальных клиентов и их потребности;
- знать - как можно удовлетворить имеющиеся потребности;
- знать каким образом и за счет чего будет появляться прибыль;
- иметь представление о существующих и перспективных технических и технологических возможностях в выбранной области;

Источниками инновационных идей могут выступать:

- научные организации или работники занимающиеся изобретением или поиском новых материалов и товарных свойств, которые могут привести к созданию новой продукции или услуг;
- потребители и конкуренты - в части своей стратегии и деятельности, связанной с изучением потребительского спроса;
- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;

- непосредственно работники предприятия, при этом в процесс зарождения инновационных идей должно вовлекаться как можно большее число сотрудников.

Факторы, инициирующие поиск новых бизнес-идей (по П. Друкеру):

- появление новых знаний, как научных, так и ненаучных;
- нововведения, основанные на недостатках существующего процесса, которые должны быть устранены;
- неконгруэнтность – несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней («такая, какой она должна быть»);
- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения в восприятии, настроениях или ценностных установках людей;
- неожиданное событие – успех, неудача, неожиданное внешнее событие.

Предварительная стадия отбора инновационной бизнес-идеи.

Закljučается в поиске ответов на следующие вопросы:

- в чем конкретно состоит идея (товар, услуга, технология)?
- в чем заключается новизна идеи?
- кто будет пользователем (покупателем) результатов инновационного процесса?
- какие ресурсы необходимы, чтобы начать реализацию идеи?
- что может воспрепятствовать реализации предполагаемой идеи?

Если после ответа на эти вопросы некоторые из идей не потеряют свою привлекательность, а станут еще более убедительными, следует перейти к оценке жизнеспособности инновационной бизнес-идеи и выбрать те идеи, которые целесообразно реализовать в первую очередь.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 2

Тема: «Стратегические цели бизнес-идей, необходимые ресурсы и возможные схемы организации.».

Цель: Научить определять краткосрочные и долгосрочные цели и производить определенную классификацию

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручка.

Определение целей, классификаций. Оформить «Дерево целей».

Система целей организации

Цели организации выражают результат, к которому призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате совместной деятельности.

Организации существуют для достижения определенных целей, на управляющую систему возлагается ответственность за эффективное использование ресурсов для достижения этих целей.

- формирование исходных навыков определения главной и основных общих целей организации (фирмы, предприятия), реализующей принятой темы проекта бизнес процесса;

- получение исходных управленческих навыков по формированию основных характеристик разрабатываемого проекта / бизнес процесса.

Система целей организации:

Цели следует рассматривать в качестве ориентиров, в соответствии с которыми функционирует организация. Правильно выбранные ориентиры предопределяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

Цели организации имеют системный характер, предполагающий их определенную классификацию.

1. По степени важности для организации цели разделяются на стратегические и тактические.

Стратегические цели включает в себя описание основных планов организации на период в 1-5 лет.

Кроме того, в этом плане описывается количество, и сроки капиталовложений в развитие фирмы приблизительно на тот же период времени. В результате анализа менеджер определяет рыночный

потенциал, пути его реализации, варианты распределения ресурсов и обязательства перед акционерами.

2. Исходя из периода времени, необходимого для их реализации, цели разделяются на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).

Долгосрочные цели - четкие, простые, соразмеримые положения, содержащие описание результатов, которые фирма стремится достигнуть в период от 3 до 5 лет. Когда произведен анализ долгосрочных целей и стратегического плана, работающий в фирме персонал составляет для себя общее представление о том, в каком направлении будет развиваться производство. Но на этом процесс разработки плана не заканчивается. Далее нужно решить, что конкретно будет делать фирма в текущем году.

Краткосрочные цели - играют дополнительную роль в процессе постановки целей и в целом в составлении плана. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления соответствия между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также создания основы для наблюдения и контроля над выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования менеджерами компании.

3. По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

4. По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические.

Чтобы управлять усилиями и действиями организации в целом, каждый управляющий должен иметь представление об общих целях, связанных с фундаментальными причинами образования компании.

Существует три основных элемента, которые должны содержаться в поставленной цели, чтобы она была эффективной, это - общая задача, значение, миссия фирмы. Цели организации могут быть определены как основная причина ее существования. Это определение, как правило, вытекает из контекста конкретной ситуации, в которой действует фирма. В постановке общей цели, которая отражает основную причину создания фирмы, менеджер обычно концентрирует внимание на избранном им круге заинтересованных лиц, для которых, собственно, и был создан бизнес. Как правило, в их число входят потребители, служащие, общественные организации внутри фирмы и собственники фирмы. Основные экономические категории, которые упоминаются в целях - это выживаемость в существующих условиях и рост прибыльности.

В то время как организационные цели несут очень большую смысловую нагрузку, они все же не являются центральным элементом в системе общих целей. Поэтому стоит перейти к следующему типу целей, который фокусирует внимание на направлениях, в которых фирма будет прилагать особые усилия. Этот тип целей был назван миссией организации.

Миссия организации - это элемент общей цели, который выделяет данную организацию среди других и обозначает масштаб ее деятельности, вид продукции и тип рынка. Хорошо разработанное обоснование миссии фирмы должно четко и последовательно соотноситься со структурой и специфическими целями организации. Поскольку предполагаемые направления деятельности формируются, соответствуя организационным целям, менеджер выбирает путь, по которому эти цели будут достигаться. Этот путь и есть миссия.

Опытные менеджеры обычно обращают внимание на три основных элемента в разработке миссии:

1. Основной продукт (услуга), производимый фирмой.

2. Главный рынок для реализации товаров (услуг).

3. Технологическая система производства.

Каждый из этих трех элементов незаменим, поскольку только их комбинация составляет полную картину деятельности фирмы.

Значение организации. В последнее время менеджерам самых различных фирм довольно часто приходится проводить со своими служащими особую работу по разъяснению значения данного производства и его пользы для общества в целом. Значение организации, как это уже говорилось, - это философская и этическая категория, внешне и внутренне соответствующая целям и миссии фирмы. В процессе подтверждения значимости своего производства, главные менеджеры компании пытаются познакомить как можно более широкий круг потребителей со своей продукцией. Одновременно с этим подобная работа проводится и внутри организации, только в этом случае значимость фирмы объясняется через стоящие перед ней цели.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.

Таким образом, заключительная фаза планирования, в которой цели, опять же, играют значительную роль, требуют от менеджера определить специфические, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев его организации. Когда в центр внимания попадает поставленная цель, все описанное в плане обретает четкий смысл, что будет сделано, когда и кем. В этом случае цели выполняют центральную, организующую функцию, делая процесс планирования реальным и значительным. Чтобы цели в полной мере выполняли эту функцию, они должны быть четкими и имеющими потенциал эффективности. Поэтому уделим особое внимание более детальному рассмотрению некоторых категорий системы целей.

Общие цели, которые определяют основное направление развития производства, предполагают соответствующий стиль управления и принятия решений на протяжении всего жизненного пути фирмы. Но этого далеко не достаточно для управления компанией. Она нуждается в постановке более конкретных, а также специфических задач для всех подразделений и отделов. Прежде всего, необходимо разработать цели на период от 3-х до 5-ти лет. Эти цели называются долгосрочными. Они рассчитаны и на компанию в целом и на ее структурные единицы. Кроме того, они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха в действиях компании.

Помимо этого, менеджер разрабатывает также специфические краткосрочные цели, в которых предусмотрены ближайшие действия (на 1 год и менее). Они, однако, должны быть строго подчинены идее долгосрочных целей. Существуют следующие основные специфические краткосрочные цели.

Выживание и рост. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. При этом показателям роста уделяется особое внимание.

Прибыльность. Способность любой фирмы развиваться до достаточного уровня прибыльности.

Распределение ресурсов и риски. Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации.

Продуктивность производства. Одной из задач менеджера любой фирмы является забота о повышении уровня продуктивности.

Конкурентная позиция. Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция.

Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.

Технологическая деятельность. Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том; стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

Ответственность перед обществом. В такой компании менеджер при постановке целей будет учитывать все местные, национальные и международные особенности среды.

К процессу целеполагания в менеджменте предъявляются следующие общие требования.

Цели должны содержать сроки их выполнения. Определение временных рамок важно и для долгосрочных и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

Цели должны быть краткими. Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки.

Цели должны призывать к превышению стандартов.

Цели должны быть реалистичны. Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты.

Цели должны быть гибкими. Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме. Цели должны быть приемлемыми. Цель более эффективна, когда люди, которые ответственны за ее выполнение, считают ее приемлемой.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей.

"Дерево целей" — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева"). Название "дерево целей" связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Пример "дерева целей": генеральная цель — удовлетворение потребностей человека в пище, подцели первого уровня — удовлетворение потребностей в белках, жирах, углеводах, витаминах, подцели второго уровня — удовлетворение потребностей в хлебе, молоке, масле, овощах, фруктах и т. д.

Дерево целей

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

Когда цель функционирования сформулирована нечетко, требовать четкой организации работ практически бесполезно, так как невозможно правильно выбрать средства достижения цели.

Формирование целей организации.

Рассмотрим формирование целей на примере предприятия по производству кондитерских изделий «Ангара».

Миссия предприятия "Ангара" заключается в занятии лидирующих позиций на рынке кондитерских изделий путём производства изделий с учётом индивидуальных пожеланий клиентов на основе использования передовой техники, соответствующей экологическим стандартам.

Определение стратегических целей и задач организации

Стратегические цели и задачи предприятия "Ангара" представлены в таблице 1.1. – Стратегические цели и задачи

Система ценностей предприятия «Ангара»

Система ценностей предприятия «Ангара» включает следующие аспекты:

- новаторство, эксклюзивность, творческий подход;
 - высокий уровень технологии и качества - продукция сертифицирована на соответствие требованиям мирового стандарта системы управления качеством ISO 9001: 2000;
 - ориентация на клиента - во главу угла ставится удовлетворение его потребностей: "Клиент всегда прав!";
 - ориентация на своих сотрудников, которая предполагает не только высокие требования, но и внимание, заботу и содействие развитию персонала;
 - демократический стиль руководства и управления;
 - процессы принятия решений имеют коллективный характер;
 - предпочтение личных контактов с высшим руководством, проведение общих собраний.
- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------|
| Область стратегического планирования | Стратегические цели организации | Задачи |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------|

Рыночные отношения с потребителем	Занять лидирующие позиции на рынке кондитерских изделий в Иркутске
-----------------------------------	--

в течение 5 лет фиксировать определенный сегмент кондитерского рынка;

вытеснить основных конкурентов;

концентрировать усилия на выбранном рыночном сегменте для удержания позиций.

Инновации Увеличить объёмы продаж и привлечь новых клиентов путём внедрения новых рецептов и технологий

производить ежеквартальные отчисления на приобретение

нового оборудования в размере 8% от прибыли;
ежегодно участвовать в международных форумах кондитеров и выставках кондитерских изделий, для сотрудничества и привлечения знаний зарубежных коллег.
оснастить современным, автоматизированным оборудованием и специальными кондитерскими устройствами;
производить ежегодную модернизацию имеющегося оборудования за счёт специального резерва, созданного на предприятии;
усовершенствовать существующие технологии изготовления за счёт проработки калькуляционных карт.

Производительность. Достичь высокой производительности путём грамотной минимизации издержек производства

финансировать техническое оснащение и перевооружение ежемесячно в размере 10% от прибыли;
За счёт финансирования внедрить современную техническую и технологическую основу кондитерского производства, которая гарантирует равномерное распределение компонентов и достижение требуемого соотношения между ними и микродобавками в каждом единичном изделии, что позволит обеспечить выпуск продукции, сопоставимой по своим характеристикам с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, а также к снижению затрат на единицу продукции.

Вести постоянный контроль за производственным процессом для быстрого выявления отклонений от норм и нарушений с последующим их устранением на ранних стадиях

Финансовые ресурсы Обеспечить стабильный уровень финансовой сферы предприятия

Создать финансовый резервный фонд на нужды предприятия, которые должны пополняться ежемесячно в размере 3% от прибыли;

Вести чёткий контроль за материально - техническим обеспечением, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия.

Ежегодно проводить аудиторские проверки за счёт резервного фонда, отчисления в который производятся ежемесячно и составляют 3% от прибыли.

Прибыльность Обеспечить накопление прибыли от производства и сбыта продукции, достаточной для выполнения обязательств перед кредиторами. Обеспечить сбыт продукции кондитерского цеха на местном рынке, а также выйти на украинский рынок

Производить ежеквартальные маркетинговые исследования за счёт специального резерва, который финансируется ежемесячно в размере 8% от прибыли, проводить бэнчмаркинг;

Согласно результатам маркетинговых исследований осуществлять концентрическую диверсификацию, т.е. пополнять ассортимент новыми изделиями.

Устанавливать деловые отношения с регионами, предоставляя к ознакомлению бизнес-план, стратегический план управления, а также производить пробный маркетинг и дегустации.

Управленческая деятельность и её развитие. Определять главные области управленческого воздействия, приоритетные задачи и методы их решения, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Вести текущее и стратегическое планирование;

Ежеквартально проводить мониторинг;

Поддерживать вертикальную оргструктуру;

Отдавать предпочтение личному общению с сотрудниками;

Ориентироваться на коллективное участие в процессе принятия решений;

Каждые полгода участвовать в бизнес-тренингах, для повышения квалификации и внедрения новых методов рационального управления предприятием.

Трудовая деятельность и установки сотрудников

Мотивировать коллектив для повышения эффективности трудовой деятельности.

В течение первых месяцев работы создать и совершенствовать систему мотиваций, включающую реализацию потребностей сотрудников в достойной оценке труда, систему поощрений и социальных гарантий.

Установить дисциплину трудовой деятельности для поддержания корпоративного духа и создания правильного имиджа предприятия.

Проводить общие ежемесячные собрания для решения текущих и стратегических задач, оглашения показателей предприятия, и пути их повышения или поддержания на должном уровне, выявления обстановки в коллективе.

Обязательства перед обществом Удовлетворять потребность населения в высококачественной продукции без ущерба экологии.

В течение первого года организовать экологическую безопасность производства и создать эффективную систему тепло - и энергосбережения за счёт использования современных технологий и оборудования, приобретение которых планируется за счёт резервного фонда.

Для данной компании торговые марки и коллектив компании – основа успеха. Сотрудники предприятия «Ангара» воплощают в жизнь морально-этические ценности компании, добиваясь главной цели – улучшить жизнь потребителей. Цель компании – производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности. Деятельность компании построена на принципе – «Потребители помогают занять ведущие позиции по уровню продаж, обеспечить процветание бизнеса, что способствует повышению благосостояния работников». Принципы компании основаны на уважении личности каждого. Интересы компании и работника неразделимы, цели четко определены, новаторство – основа успеха. Организация активно взаимодействует с внешним окружением, которое состоит из конкурентов, партнеров, потребителей; особую оценку получает профессионализм работников компании и их стремление быть лучшими в этом деле. За основу своего стиля жизни компания избрала взаимодействие и взаимопомощь. И, конечно же, главная цель деятельности предприятия – это получение прибыли, обеспечение стабильности компании и создание рабочих мест.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 3

Тема: «Практикум № 1 «Разработка раздела бизнес-плана «Продукция».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать описание характеристик товаров и услуг.

Оформить таблицу № 1 «Конкурентоспособность продукции».

Практикум № 1 «Разработка раздела бизнес-плана «Продукция»

Продукция и услуги. Задачей этого раздела является описание в наиболее сжатой форме характеристик товаров и услуг, предлагаемых данным бизнесом. Поскольку предприниматель, вероятно, намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно, чтобы характеристики и привлекательные черты продуктов и услуг были описаны в простой и ясной форме.

В этот раздел обычно включается следующая информация.

Физическое описание. Описание физических характеристик продукции. Фотография, рисунок продукта или рекламный проспект. При описании услуг лучше помогают диаграммы.

Использование и привлекательность товара. Дав точное описание продукции или услуги, предприниматель должен особо остановиться на возможности их использования и на привлекательных сторонах. Подчеркнуть уникальность товара. Например некий продукт может

позволяет выполнять определенную задачу быстрее или более эффективно по сравнению с конкурирующими изделиями.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе вопросу о том, как шло развитие этого процесса вплоть до настоящего момента и как оно видится в будущем. Полезно прокомментировать готовность продукции или услуг к выходу на рынок, поскольку это поможет оценить жизнеспособность предприятия.

В приложении необходимо привести официальные документы, сертификаты, рецепты, патенты, заключения экспертов и т.п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

Анализ и разработка раздела бизнес-плана “Описание продукции (услуг)”

В данном разделе бизнес-плана описываются конкретные изделия и услуги, которые предприятие планирует производить и предлагать на рынке покупателям. Необходимо дать четкое представление об изделии (услуге), его уникальности, отличии от отечественных и импортных аналогов, конкурентоспособности, степени готовности предприятия к его производству.

Раздел “Описание продукции (услуг)” должен включать следующее:

- наименование продукции (услуги);
- назначение и область применения;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать;
- краткое описание и основные характеристики продукции (фотографии, рисунки, рекламные проспекты можно привести в приложении);
- конкурентоспособность продукции (услуги), возможности повышения конкурентоспособности;
- патентоспособность и авторские права, наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции;
- стадия разработки, степень готовности предприятия;
- наличие сертификата качества продукции;
- безопасность и экологичность;
- условия поставки и упаковка;
- гарантии и сервис;
- эксплуатация;
- утилизация после окончания эксплуатации;
- особенности налогов и наличие льгот.

В аналитической части практикума проводится анализ раздела “Описание продукции (услуг)” рецензируемого бизнес-плана, устанавливается соответствие предъявляемым требованиям к данному разделу, выявляются недостатки и упущения.

В проектной части курсовой работы разрабатывается новый вариант данного раздела бизнес-плана.

В разделе должна быть изложена основная идея предлагаемого проекта: конкретное изделие (или услугу), его конкурентоспособность и степень готовности предприятия к ☐ реализации проекта.

В практикуме необходимо подробно изложить три уровня восприятия предлагаемой продукции (услуги).

Результаты оценки конкурентоспособности продукции (услуги) предприятия и конкурентов целесообразно представить в табличной форме (табл. 1).

По результатам оценки конкурентоспособности выявляются конкретные недостатки продукции (услуги), определяются возможности повышения конкурентоспособности и разрабатываются необходимые мероприятия.

Таблица 1

Сравниваемые показатели	Конкурентоспособность продукции (услуги)		
	Оценка продукции (услуги)		
	Продукция предприятия	Продукция предприятия-конкурента 1	Продукция предприятия-конкурента 2
Технические			
Экономические			
Организационные			

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 4

Тема: «Практикум № 2 «Разработка раздела бизнес-плана «Оценка рынка сбыта».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать оценку рынка сбыта

Описать этапы рынка сбыта.

Дать письменное объяснение от чего зависит емкость рынка.

Оценка рынка сбыта

Третий раздел бизнес-плана посвящен оценке рынка сбыта. Это самый важный раздел, и на него нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Если проект большой, то для подготовки этого раздела потребуется участие специалистов - маркетологов. Многие неудачи коммерческих проектов связаны с переоценкой емкости рынка: товар произведен, но сбыта нет.

Главный вопрос, на который должен быть найден ответ в данном разделе, -- определение объема продаж в натуральных единицах. От правильного расчета этого показателя зависят и все дальнейшие расчеты, связанные с организационной структурой предприятия, расходом сырья и материалов, численностью работающих, объемом финансовых вложений. Обычно исследования рынка сбыта связаны с обработкой большого объема информации. Причем часто эту информацию бывает трудно найти.

Первый этап исследования рынка - оценка потенциальной его емкости, т.е. определение общей стоимости аналогичных товаров, которые потребители данного региона могут купить в течение того или иного периода. Емкость рынка зависит от социальных, климатических, национальных и, главное, экономических факторов. Среди последних выделяются уровень доходов потенциальных покупателей, структура расходов из бюджетов, темпы инфляции, наличие ранее купленных аналогичных товаров и т.п.

Второй этап -- оценка доли рынка, которую в принципе может охватить данное предприятие. Таким образом, оценивается максимально возможный объем реализации. В результате определяется примерное количество покупателей, на которое можно рассчитывать в течение месяца. Однако это количество не может быть принято за основу расчетов, поскольку этих покупателей необходимо еще "завоевать".

При исследовании потенциальных покупателей их группируют по наиболее важным характеристикам. Такие группы покупателей составляют сегменты рынка. Сегментацию рынка используют для того, чтобы выбрать группу покупателей, на которую вы будете ориентироваться. Третий этап оценки рынка сбыта -- прогноз объема продаж и примерной цены, по которой покупатели могут приобретать товар. Для больших проектов, где цена ошибки велика, проведение маркетинговых исследований связано с применением методов математического моделирования, проведением экспериментов. Для небольших проектов обычно используют экспертную оценку. В третьем разделе бизнес-плана отражаются следующие данные:

- * кто будет покупать товар;
- * когда покупать (при этом очень важно учесть сезонность производства и сбыта продукции);
- * сколько покупать;
- * по какой цене.

Необходимо иметь прогноз изменения этих данных на весь период планирования, как правило, на три года.

4. Исследование и анализ рынка (анализ бизнес-среды организации)

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.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Для российских предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено. Очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации – свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли – широко распространены во всем мире. У нас же они делают свои первые шаги.

Между тем небольшой аппарат такой ассоциации постоянно ведет очень полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями – членами ассоциации. Все члены ассоциации представляют информацию добровольно и бесплатно, и

также бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в ее структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке – достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства проваливающихся со временем коммерческих проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков.

1. По сфере общественного производства:

- 1) рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
- 2) рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

2. По характеру конечного использования:

- 1) рынок товаров производственного назначения;
- 2) рынок товаров потребительского назначения.

3. По сроку использования:

- 1) рынок товаров долговременного пользования;
- 2) рынок товаров краткосрочного пользования;
- 3) рынок товаров одноразового пользования.

4. По территориальному охвату:

- 1) мировой;
- 2) внутренний;
- 3) региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

1) рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

2) рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

3) олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

4) рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монополией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

6. По объему реализации:

- 1) основной рынок, где реализуется основная часть товаров;
- 2) дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара;
- 3) выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка – разделения общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. 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. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет. Оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

- 1) социально-демографические параметры: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;
- 2) экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;
- 3) географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;
- 4) поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;
- 5) психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- 6) потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т. д.

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). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы – демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п.

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами отражена общей функцией спроса и может быть представлена в виде:

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где C_x – объем спроса на товар x в единицу времени;

P_x – цена товара;

P_y, \dots, P_z – цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

I – доход покупателя;

W – уровень благосостояния, т. е. покупательная способность потребителя;

T_x – потребность покупателя в товаре;

F – мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния;

S – сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром;

q – количество покупателей.

Объем спроса – это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменениях хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

Большинство специалистов считают, что эта доля пропорциональна маркетинговым усилиям фирмы.

Наличие спроса – основание для производства товара. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего и перспективного 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. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен. Он рассчитывается следующим образом.

где E – эластичность по цене;

Q_1 – новый спрос;

Q_0 – существующий спрос при текущей цене;

P_1 – новая цена;

P_0 – текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают.

В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

- 1) $E_p < 1$ – неэластичный спрос (превышает изменение цен);
- 2) $E_p = 1$ – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);
- 3) $E_p > 1$ – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен. Но можно обойтись и более простой, графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса – дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без нее вообще нельзя. Можно попытаться определить вид этой кривой хотя бы приближенно на основе экспертных оценок опытных специалистов по торговле товарами этого типа, который фирма собирается выпускать. Эксперты, опираясь на свой опыт и знания, должны указать, сколько товаров примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать этот товар.

Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его $E = P + O + И + Э$,

где P – производство данного товара в данной стране;

O – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране;

$И$ – импорт;

$Э$ – экспорт.

Затем определяем степень удовлетворения спроса:

$$K_c = E / C$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;

E – емкость рынка;

C – спрос на данный товар.

Если $K_c > 1$, то значит, предложение превышает спрос, и соответственно, если $K_c < 1$, спрос превышает предложение.

Следующим этапом должен стать 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.

Критерии 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 обязательными 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.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

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:

- 1) доля предприятия на рынке;
- 2) престиж предприятия;
- 3) взаимоотношения с конкурентами;
- 4) финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;
- 5) 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 предприятием 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. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена на t -м шаге расчета (например, в t -м году) C_t определяется по формуле:

$$C_t = C_n \cdot I(t, t_n),$$

где C_n – базисная цена продукции или ресурса;

$I(t, t_n)$ – индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции) продукции или ресурса на t -м шаге по отношению к начальному моменту расчета, как правило, $t_n = t_0$.

Прогнозирование в бизнес-планировании вообще служит для выяснения тенденций развития фирмы в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каждый менеджер и специалист по бизнес-планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

В качестве инструментария при прогнозировании используется система методов, с помощью которых анализируются причинно-следственные параметры прошлых тенденций в деятельности предприятия, и по результатам анализа формируются изменения в перспективе социально-экономического развития фирмы.

Рассмотрим подробнее основные методы прогнозирования, применяемые в процессе оценки рынка сбыта, результаты которых находят свое отражение именно в данном разделе бизнес-плана.

1. Качественные методы. Базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили методы экспертных оценок. Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своего мнения о состоянии и развитии того или иного рынка либо проблемы. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Для прогнозирования рынка методы экспертных оценок могут быть использованы для:

- 1) разработки средне- и долгосрочных прогнозов спроса;
- 2) краткосрочного прогнозирования спроса по широкому ассортименту продукции;
- 3) оценки формирующегося спроса на новые товары;
- 4) определения отношений потребителей к новым товарам и возможного спроса на них;
- 5) оценки конкуренции на рынке;
- 6) определения положения фирмы на рынке и т. д.

Реже экспертные методы применяются для прогнозирования емкости рынка и объемов продаж фирмы.

Достоинствами экспертных методов являются их относительная простота и применимость в прогнозировании практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации. Важной особенностью этих методов является возможность прогнозировать качественные характеристики рынка, например изменение социально-политического положения на рынке или влияние экологии на производство и потребление тех или иных товаров.

К недостаткам экспертных методов относятся субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

Экспертные оценки разделяются на индивидуальные и коллективные.

К индивидуальным экспертным оценкам относят:

- 1) метод интервью;
- 2) аналитические докладные записки;
- 3) сценарии.

Метод интервью предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с прогнозистом-экспертом, в которой ставятся вопросы о будущем развитии рынка, состоянии фирмы и ее среды.

Метод аналитических докладных записок означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

Метод составления сценариев получил широкую популярность в последние десятилетия.

Сценарий – это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, для прогноза ситуации характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария – оптимистический, пессимистический и средний, т. е. наиболее вероятный, ожидаемый.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития рынка. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (трудно точно определить величину

продаж фирмы через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход к его разработке, помимо качественных, могут использоваться количественные методы – экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т. д.

Коллективные экспертные оценки включают:

- 1) опрос экспертов (потребителей, торговых работников, руководителей и специалистов предприятия, компетентных в рассматриваемой области специалистов вне предприятия и др.);
- 2) метод комиссий;
- 3) метод «мозговых атак»;
- 4) метод синектики;
- 5) метод «Дельфи».

Метод комиссий может означать организацию круглого стола и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Для методов «мозговой атаки», или «мозгового штурма», характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем. «Мозговая атака» представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи. В качестве экспертов, как правило, принимаются не только специалисты по данной проблеме, но и люди, которые являются специалистами в других областях знаний. Дискуссия строится по заранее разработанному сценарию. Для успешного применения этого метода необходимо создать ряд условий, таких как:

- 1) участие в обсуждении от 5 до 15 человек;
- 2) продолжительность заседаний от 15 до 30 мин;
- 3) равноправие всех участников заседания;
- 4) запрещение критики в любом виде;
- 5) первостепенность количества по сравнению с качеством.

Тематика проблемы сообщается участникам заседания непосредственно перед его открытием.

На основе «мозгового штурма» У. Гордон в 1960 г. предложил метод синектики. Его главное отличие от «мозгового штурма» состоит в том, что в качестве экспертов выступает стабильная по составу группа, которая от «штурма» к «штурму» накапливает определенный опыт. Кроме того, использование метода синектики допускает критические высказывания. Метод основан на принципе систематического отчуждения от исходной проблемы. Отчуждение достигается путем использования аналогии: фантастической, личной, прямой, образной и т. д. Процесс синектического поиска идей включает следующие этапы:

- 1) изучение проблемы;
- 2) анализ проблемы и разъяснение ее экспертам;
- 3) тестирование понимания проблемы;
- 4) формулирование спонтанных решений;
- 5) оценку руководителем понимания проблемы;
- 6) образование аналогии;
- 7) создание связи между аналогией и проблемой;
- 8) переход к проблеме;
- 9) разработку решения.

Специфика метода «Дельфи» заключается в том, что обобщение результатов исследования осуществляется путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре исследования. Перед каждым туром экспертов знакомят с итогами предыдущего опроса, но не для того, чтобы оказать на них давление, а для того, чтобы дать дополнительную информацию о предмете опроса. В идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально – до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Надежность метода «Дельфи» считается высокой при прогнозировании как на срок от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 1 до 150 экспертов.

2. Количественные методы прогнозирования. Базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое

планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

При исследовании и анализе рынка количественные методы прогнозирования применяются для решения следующих основных задач:

- 1) прогнозирования спроса;
- 2) прогнозирования емкости рынка;
- 3) прогнозирования объемов продаж фирмы и др.

К группе количественных методов относятся:

- 1) анализ временных рядов;
- 2) экономико-математическое моделирование;
- 3) метод аналогий;
- 4) нормативный метод;
- 5) метод стандартного распределения вероятностей.

Анализ временных рядов необходим для учета временных колебаний исследуемых величин.

Включает в себя следующие основные методы:

- 1) анализ тенденций (экстраполяция и корреляция трендов);
- 2) анализ цикличности;
- 3) анализ сезонности;
- 4) регрессионный анализ.

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции его развития и продолжении этой тенденции в будущем периоде. Иначе говоря, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее.

Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более 1 года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени.

Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов являются метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания, прогнозирование на базе прошлого оборота. Метод скользящего среднего исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за три периода.

Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов:

$$F_{t+1} = aX_t + (1 - a)F_t,$$

где F_{t+1} – прогноз продаж на месяц $t + 1$;

X_t – продажи в месяце t (фактические данные);

F_t – прогноз продаж на месяц t ;

a – специальный коэффициент, определяемый статистическим путем.

Метод прогнозирования на базе прошлого оборота. В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятностей сбыта в будущем.

Данный метод прогнозирования пригоден для отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, незначительными колебаниями товарооборота.

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых исследуется связь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов. Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

В рамках анализа цикличности выявляются изменения исследуемых величин, связанные с деловым циклом. Анализ цикличности применим в тех отраслях, где эта цикличность ярко выражена (например, в отраслях, производящих товары для строительной отрасли, отраслях, выпускающих потребительские товары длительного использования).

Сезонный характер использования товаров также накладывает отпечаток на величину спроса и продаж.

Регрессионный анализ заключается в построении модели зависимости определенной величины от другой величины или нескольких других величин. Он выполняется в два этапа:

- 1) выбор типа линии, выравнивающей ломаную регрессии (прямая, парабола, гипербола и т. д.);
- 2) определение параметров, входящих в уравнение линии выбранного типа таким образом, чтобы из множества линий этого типа выбрать ту, которая наиболее близко проходит около точек ломаной регрессии (наиболее точные результаты дает использование метода наименьших квадратов).

Регрессионный анализ применяется преимущественно в среднесрочном прогнозировании, а также в долгосрочном прогнозировании. Средне- и долгосрочные периоды дают возможность установления изменений в среде бизнеса и учета влияний этих изменений на исследуемый показатель.

Методы экономико-математического моделирования. В бизнес-прогнозировании используются:

- 1) модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;
- 2) макроэкономические модели, к которым относятся эконометрические модели, модели «затраты – выпуск».

Корпоративные модели обычно представляют собой набор формул (уравнений), которые выражают отношения ряда переменных к определенному объекту, например к объему продаж.

Помимо формульных моделей, во внутрифирменном планировании могут использоваться матричные модели (модели в виде таблиц), структурно-иерархические модели, описывающие внутреннюю структуру и взаимосвязь в рамках экономической организации.

При использовании корпоративных моделей полезно делать не только перспективные, но и ретроспективные (обращенные в прошлое) прогнозы. Сравнение данных ретроспективного прогноза и фактических данных за прошлый период позволяет сделать вывод о надежности моделей.

С помощью эконометрических моделей связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (ростом ВВП, колебаниями учетной ставки и т. д.), а также с отраслевыми данными (например, емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции).

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, т. е. придают моделям динамический характер.

Метод аналогий заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактических данных отдельных рынков. Этим методом прогнозирования можно пользоваться для определения перспектив развития новых видов продукции и услуг.

Нормативный метод довольно широко используется для прогнозирования спроса. Он позволяет учесть большой круг факторов, формирующих спрос, и тем самым повысить достоверность прогнозируемых оценок. При нормативном методе используются данные переписи населения, которые позволяют определить значение таких факторов, как средний размер семьи, половозрастной состав населения и т. д.

Результаты выборочных обследований статистических органов позволяют уточнить обеспеченность населения предметами длительного пользования и др. Согласно данному методу определение объема спроса на ремонтные виды услуг, например, может производиться по следующей формуле:

$$V = (P \cdot C_p \cdot Q) / N,$$

где V – объем услуг в расчете на одного жителя;

P – парк предметов, подлежащих ремонту;

C_p – средняя стоимость одного ремонта;

Q – количество ремонтов, приходящихся на один предмет;

N – численность населения.

По приведенной формуле определяют спрос населения на услуги по ремонту обуви, одежды, мебели и т. п.

Спрос на услуги санитарно-гигиенического характера (химчистка, прачечная) можно прогнозировать с использованием следующей формулы:

$$CH = N - C_p,$$

где CH – спрос населения;

N – норма накопления изделий, кг;

C_p – средняя стоимость обработки одного килограмма изделий.

При прогнозировании рынка большое распространение получил метод стандартного распределения вероятности. Сущность этого метода заключается в следующем. Экспертным путем определяются

три вида прогнозов сбыта: ОП – оптимистический прогноз; ВП – наиболее вероятный прогноз; ПП – пессимистический прогноз.

Оптимистическая оценка прироста сбыта может быть определена как разница между спросом и емкостью рынка.

$$\text{ОП} = \text{С} - \text{Е}.$$

Поскольку в настоящее время ситуация в экономике крайне нестабильная, наиболее вероятная оценка прогноза может составлять 50% от оптимистического прогноза, а пессимистическая оценка прогноза – 10% от ее оптимистической величины.

Далее рассчитывается ожидаемое значение прогноза сбыта По формуле:

$$\text{ПО} = (\text{ОП} + 4\text{ВП} + \text{ПП})/6.$$

Стандартное отклонение СО определяется по формуле:

$$\text{СЛО} = (\text{ОП} - \text{ПП})/6$$

В соответствии с общей теорией статистики наиболее вероятное значение переменной – прогноза сбыта (с вероятностью 95%) – будет находиться в пределах:

$$\text{Пс} = \text{ПО} \pm 2 \text{СО}.$$

Эффективность применения того или иного метода прогнозирования зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия и может быть определена только непосредственно самим предприятием. Обычно считается, что прогноз составлен правильно, если разница между предполагаемым и реальным сбытом составляет не более 5%.

Вначале необходимо составить так называемую карту конкурентов и определить 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.

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).

Ранг фирмы и главных конкурентов можно указывать для наглядности по 5– или 10-балльной системе.

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. Так, например, американская фирма «Маккей энвиллоуп корпорейшен» в целях более обстоятельного анализа конкурентов разработала «12-пунктный профиль конкурента», напоминающий по своей сути досье. Ниже приводим основные пункты этой разработки.

1. Родословная:

- 1) название фирмы-конкурента;
- 2) местонахождение главного правления;
- 3) если филиал, то чей;
- 4) в государственное или частное владение.

2. Физические характеристики (приведены для фирмы обрабатывающей промышленности):

- 1) количество предприятий;
- 2) местонахождение этих предприятий;
- 3) количество сотрудников на каждом предприятии;
- 4) географический район (отрасли, сегменты рынка) обслуживания;
- 5) географические районы (отрасли, сегменты рынка) удовлетворительного обслуживания.

3. Финансовые результаты деятельности:

- 1) окончание финансового года;
 - 2) доходы за прошлый год;
 - 3) прибыль за прошлый год;
 - 4) тенденции в финансовой деятельности за последние 2 – 3 года;
 - 5) рейтинг, выставленный данной фирме экспертами;
 - 6) общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное или неустойчивое).
4. Ценообразование:
- 1) политика цен данной фирмы (цены высокие и устанавливаются произвольно, цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами);
 - 2) реакция на ценовую конкуренцию.
5. Кадры:
- 1) сущность кадровой политики фирмы;
 - 2) ключевые сотрудники, их должности;
 - 3) репутация фирмы как работодателя.
6. Положение на рынке:
- 1) целевой рынок, продукция;
 - 2) краткосрочная стратегия фирмы;
 - 3) долгосрочная стратегия фирмы.
7. Планы:
- 1) сохранение позиций или активное развитие;
 - 2) приобретение предприятия, слияние или поглощение.
8. Фирма как поставщик:
- 1) среднее время доставки;
 - 2) качество обслуживания;
 - 3) сильные места при обслуживании;
 - 4) слабые места при обслуживании;
 - 5) легко или трудно решаются проблемы клиентов;
 - 6) организация презентаций, развлечений, раздачи подарков и т. п.;
 - 7) самые важные заказчики фирмы;
 - 8) методы, применяемые фирмой в деловых отношениях (исключительно честные, далеко не безупречные).
9. Престиж фирмы в деловом мире:
- 1) репутация данной фирмы;
 - 2) проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации;
 - 3) благотворительность;
 - 4) высшее руководство фирмы;
 - 5) мнение о фирме в отрасли, в торговых организациях.
10. Обходные пути получения сведений:
- 1) наличие или отсутствие сотрудников из фирмы-конкурента, которых следует конфиденциально расспросить об этой фирме;
 - 2) наличие источника информации о фирме-конкуренте;
 - 3) сведениями о том, какого о вас мнения конкурирующая фирма (считает ли она вас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т. п.);
 - 4) наличие статей о конкурирующей фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если «да», то обязательно поместите в досье копии этих статей).
11. Предстоящий поединок на «ринге конкуренции»:
- 1) информация о торговом агенте (агентах) конкурирующей фирмы при заключении сделок с этими клиентами;
 - 2) информация о том, в какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т. п.) они проводят свои операции, каким образом вы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю в этих операциях;
 - 3) случаи, когда вы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении, если «да», то каким образом удалось этого достичь.

12. Прогноз матча: мы одержим победу над этим конкурентом, если хорошо справимся со следующими пятью задачами (необходимо перечислить пять приоритетных задач-условий): 1)...; 2)...; 3)...; 4)...; 5)....

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Согласно его теории доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- 1) проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 3) компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- 4) воздействию продавцов (поставщиков);
- 5) силе воздействия покупателей (клиентов).

М. Портер выделил три основных вида стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации.

Фокусирование – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях, или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или на ограниченном географическом секторе рынка.

Основные моменты раздела.

1. Оценка рынка сбыта:

- 1) рынки, на которые планируется бизнес. Их типы и наименование (например, рынок безалкогольных напитков);
- 2) перспективные рынки;
- 3) местоположение рынков относительно фирмы;
- 4) характеристика основных и вспомогательных рынков (их размеры, тенденции и ожидаемые ближайшие изменения);
- 5) предполагаемая емкость каждого из этих рынков;
- 6) оптимальная система сбыта, позволяющая проникнуть на эти рынки;
- 7) влияние государственной (региональной) политики на ввоз на рынки сбыта товаров фирмы;
- 8) часть населения, уже покупающая аналогичные товары (и каких фирм);
- 9) причины, обуславливающие покупку определенными социальными группами именно таких товаров, а не других аналогичных;
- 10) отношение населения в целом к товарам той группы, к которой относится и предлагаемая фирмой продукция;
- 11) специфические требования, выдвигаемые определенными группами населения по отношению к товарам данной группы;
- 12) характеристики основных потребителей данного вида товаров (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и др.);
- 13) клиенты, на которых следует рассчитывать в различных регионах сбыта;
- 14) основные сегменты рынков по каждому виду и модификации товаров (услуг), их наименование;
- 15) общая и импортная емкости каждого сегмента по данному товару (услуге);
- 16) доля фирмы на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения;
- 17) анализ рынков (сегментов рынка) по степени конкурентной борьбы;
- 18) ранжирование данных рынков (сегментов рынка) по их ценности для фирмы и другим критериям;
- 19) факторы, влияющие на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов;
- 20) прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов;
- 21) предложения по соответствующей реакции на эти изменения;

- 22) методика изучения потребностей и оценки спроса;
 - 23) исполнитель исследования потребностей и оценки спроса (кто проводит исследование: сама фирма или фирмы специального профиля);
 - 24) прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе;
 - 25) потенциальный объем продаж;
 - 26) ожидаемая реакция рынка на новый товар (услугу);
 - 27) наличие пробных продаж и тестирования рынка.
2. Оценка конкурентной среды:
- 1) характеристика области деятельности фирмы (динамичная; консервативная);
 - 2) карта конкурентов;
 - 3) число фирм-конкурентов, их названия;
 - 4) часть рынка, контролируемая крупными фирмами-конкурентами, и динамика овладения рынком этими фирмами;
 - 5) факторы, определяющие конкуренцию в настоящем и будущем;
 - 6) тенденции, которые могут изменить расстановку сил в конкурентной борьбе;
 - 7) положение дел у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых моделей, послепродажным обслуживанием;
 - 8) предмет наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.);
 - 9) планы, существующие у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;
 - 10) рыночные стратегии, которых придерживаются конкурирующие фирмы в настоящее время;
 - 11) используемые конкурентами средства реализации выбранных стратегий;
 - 12) сильные и слабые стороны конкурентов;
 - 13) действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов;
 - 14) особенности поведения фирм-конкурентов в отношении рекламы своих товаров (услуг);
 - 15) продукция конкурентов (основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн и т. д.);
 - 16) цена на продукцию конкурентов и их политика цен;
 - 17) имидж фирм-конкурентов;
 - 18) является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной составной частью успеха в данной сфере бизнеса;
 - 19) конкурентоспособность предлагаемого товара на каждом рынке и сегменте;
 - 20) насколько эффективно конкуренты откликаются на запросы и желания потребителей;
 - 21) новые виды сервиса, необходимые на рынке;
 - 22) влияние конкуренции на ассортиментную политику;
 - 23) рынки и сегменты, на которые следует продвигать новые товары .

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:
 - <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
 - <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
 - <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
 - [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
 - <http://www.fezminsk.by/Daag/>
 - <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>
2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.
3. Справочная правовая система Консультант Плюс» - www.consultant.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить правильно использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

- ✓ Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210х297 мм). Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом. Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.
- ✓ . Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.
- ✓ Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.
- ✓ Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется.
- ✓ В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет.

После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

- ✓ В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

Анализ и разработка раздела бизнес-плана “Описание продукции (услуг)”

В данном разделе бизнес-плана описываются конкретные изделия и услуги, которые предприятие планирует производить и предлагать на рынке покупателям. Необходимо дать четкое представление об изделии (услуге), его уникальности, отличии от отечественных и импортных аналогов, конкурентоспособности, степени готовности предприятия к его производству.

Раздел “Описание продукции (услуг)” должен включать следующее:

- наименование продукции (услуги);
- назначение и область применения;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать;

- краткое описание и основные характеристики продукции (фотографии, рисунки, рекламные проспекты можно привести в приложении);
- конкурентоспособность продукции (услуги), возможности повышения конкурентоспособности;
- патентоспособность и авторские права, наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции;
- стадия разработки, степень готовности предприятия;
- наличие сертификата качества продукции;
- безопасность и экологичность;
- условия поставки и упаковка;
- гарантии и сервис;
- эксплуатация;
- утилизация после окончания эксплуатации;
- особенности налогов и наличие льгот.

В аналитической части работы проводится анализ раздела “Описание продукции (услуг)” рецензируемого бизнес-плана, устанавливается соответствие предъявляемым требованиям к данному разделу, выявляются недостатки и упущения.

В проектной части работы разрабатывается новый вариант данного раздела бизнес-плана.

В разделе должна быть изложена основная идея предлагаемого проекта: конкретное изделие (или услугу), его конкурентоспособность и степень готовности предприятия к реализации проекта.

В работе необходимо подробно изложить три уровня восприятия предлагаемой продукции (услуги).

Результаты оценки конкурентоспособности продукции (услуги) предприятия и конкурентов целесообразно представить в табличной форме (табл. 6).

По результатам оценки конкурентоспособности выявляются конкретные недостатки продукции (услуги), определяются возможности повышения конкурентоспособности и разрабатываются необходимые мероприятия

ОЦЕНКА РЫНКА СБЫТА

Оценка рынка сбыта, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана, и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих и инвестиционных проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя те 5-6 страниц текста, в которые должен уместиться этот раздел, необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации. Напомним, что типичный процесс исследования рынка предполагает четыре этапа:

- определение необходимых данных;
- поиск этих данных;
- анализ данных;
- реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу вашему предприятию.

Самые первые сведения, которые потребуются: кто будет покупать у вас товары, где ваша ниша на рынке? Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли. Значит, надо приступить к серьезному изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на

вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и в течение ближайших двух лет.

Такой поиск требует определенной этапности. Может показаться, что это слишком сложно, но процедура, о которой мы поведем речь ниже, ценна тем, что заставляет предпринимателя реалистичнее подойти к анализу будущего рынка и помогает получить достоверную оценку его истинного потенциала.

Итак, **первый этап** — оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д. Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта. Например, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, необходимо учесть и структуру уже имеющегося станочного парка, и сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашими покупателями), и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т.п.).

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы можете надеяться захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать при ваших возможностях. В итоге такого анализа, основанного на методах маркетинга, вы сможете в конце концов определить примерное количество продаж, на которое можно рассчитывать за фиксированный период времени (месяц или год). Но «рассчитывать» — не значит достичь этого в первый же месяц вашей работы.

Поэтому нужен **третий этап**, третий шаг к реальной оценке рынка — прогноз объемов продаж. Иными словами, на этом этапе предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях деятельности, возможных для вас затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить, и главное — как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и на несколько лет вперед.

Подготовка такого прогноза тоже возможна с помощью самых различных методов, самые сложные из которых предполагают использование больших массивов статистической информации, методов математического моделирования, вычислительной техники, проведение маркетинговых экспериментов и, соответственно, требуют крупных затрат. Это по силам и необходимо крупным фирмам, для которых ошибка в оценке рынка чревата миллионными убытками из-за низкой окупаемости произведенных инвестиций. В тех же случаях, когда речь идет о мелком бизнесе, все это нереально и вполне возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на ваш собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультацию.

Естественно, что при оценке рынка сбыта невозможно абстрагироваться от информации о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. А это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту вашего представления о рыночной конъюнктуре и, соответственно, продуманность вашего проекта.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html>—литература для разработки бизнес-планов.

3. справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.
«4» — выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).
«3» — правильно выполнил только половину заданий.
«2» — в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 6

Тема: «Практикум № 3 «Разработка раздела бизнес-плана «Конкуренция».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу Конкуренция.

Ответить на вопросы.

Описание производить конкурентов производить поэтапно.

Провести анализ конкурентов.

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны:

Составить и оформить таблицу.

Какие из фирм - конкурентов работают в Ваших рыночных сегментах?

Кто из них производит аналогичные Вашим товары или услуги?

Что представляет из себя их продукция - ее отличительные особенности, дизайн и т.д.?

Каков уровень цен на товары (услуги) Ваших конкурентов?

Каким образом конкуренты находят своих покупателей - реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

Какая из фирм - конкурентов расположена по соседству?

Как развивается бизнес у Ваших конкурентов? В чем причины происходящих изменений: наращивания или снижения объемов, расширения или сужения ассортимента, роста или сокращения персонала?

Какие Ваши товары (услуги) будут иметь конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичных товаров (услуг)?

Необходимо иметь в виду, что тщательный анализ Ваших конкурентов поможет Вам избежать их промахов и использовать в своей работе их удачный опыт.

В заключение полезно выполнить сравнительный анализ Ваших основных конкурентов, заполнив следующую таблицу:

Как правильно провести анализ конкурентоспособности перед началом бизнеса?

Чтобы преуспеть в малом бизнесе, вы должны видеть ваших конкурентов так же ясно, как собственную будущую компанию и клиентов. Зная действия соперников, вы сможете понять, что лучше предлагать и как грамотно выйти на рынок.

Чтобы преуспеть в вашем малом бизнесе, вы должны знать о конкурентах почти столько же, сколько о вашей собственной компании и клиентах. К сожалению, многие владельцы малого бизнеса делают ошибку, дожидаясь, пока конкурент откроет магазин через дорогу, и жалеют средства на то, чтобы узнать, с кем и чем они столкнулись.

Анализ конкурентоспособности позволяет вам определять ваших конкурентов и оценивать их соответствующие сильные и слабые стороны. Зная действия ваших конкурентов, вы сможете лучше понять, какие изделия или услуги вы должны предложить, как найти рынок сбыта для них и определить место вашего бизнеса на рынке.

Анализ конкурентоспособности - непрерывный процесс. Вы постоянно должны собирать информацию о конкурентах. Просматривайте их веб-сайты. Читайте литературу об их изделиях. Достаньте и оцените их изделия. Наблюдайте, как они представляют себя на выставках. Читайте о них в торговых публикациях вашей отрасли промышленности. Поговорите с вашими клиентами, чтобы видеть, что они думают об изделиях или услугах ваших конкурентов.

Следующие этапы помогут вам научиться лучше анализировать ваших конкурентов:

Этап 1: Определите ваших конкурентов

Этап 2: Анализируйте их сильные и слабые стороны

Этап 3: Рассмотрите возможности и угрозы

Этап 4: Определите ваше положение на рынке

Этап 1: Определите ваших конкурентов

Каждый бизнес имеет конкурентов, и вы должны потратить время, чтобы определить, к кому ваши клиенты могут обратиться, чтобы получить необходимые им изделия или услуги, аналогичные предоставляемым вашей фирмой. Даже если ваша продукция или услуги являются действительно новаторскими, вы должны прикинуть, что еще вашим клиентам необходимо, чтобы выполнить свою задачу. Например, вы собираетесь открывать веб-сайт, который предлагает онлайн-лото. Вашими конкурентами были бы другие сайты с лото, другие игровые сайты, зал с лото на вашей улице и любые другие виды коммерческой деятельности, которые конкурируют за те же самые деньги, полученные от организации независимого киоска по продаже замороженного йогурта; вы должны быть готовы конкурировать со всеми, кто имеет лицензию на этот продукт по стране, даже если они еще не находятся на вашем рынке.

Этап 2: Анализируйте сильные и слабые стороны

После того, как вы выяснили, кто ваши конкуренты, определите их сильные стороны и узнайте, какова их уязвимость. Что заставляет клиентов покупать у них? Цена? Качество? Обслуживание? Удобство? Репутация? Сосредоточьтесь на “воспринимаемых” сильных и слабых сторонах так, как на фактических. Восприятие клиента может на самом деле быть более важно, чем действительность.

Хорошая идея - сделать этот анализ сильных/слабых сторон в форме таблицы. Запишите названия каждого из ваших конкурентов. После этого начертите колонки, внося в список каждую важную для вашей торговой специализации категорию (цена, ценность, обслуживание, местоположение, репутация, компетентность, удобство, персонал, реклама/маркетинг или другие категории, соответствующие вашему типу компании). Как только вы нарисовали эту таблицу, оцените ваших конкурентов, и убедитесь, что вставили комментарии относительно того, почему вы дали им такую оценку. Вы могли бы даже обозначить сильные стороны красным, а слабые - синим, так что вы можете сразу определить положение каждого конкурента.

Начните с рассмотрения ваших первичных конкурентов. Это рыночные лидеры, компании, которые в настоящее время доминируют на вашем рынке. Это, вероятно, те, с кем вы столкнетесь в поиске новых клиентов. Если вы - флорист, это были бы другие флористы по соседству. Если вы - компьютерный консультант, это были бы другие консультанты с той же самой специализацией. Затем ищите ваших вторичных и косвенных конкурентов. Это виды коммерческой деятельности, которые не могут идти нога в ногу с вами, но нацелены на тот же самый общий рынок. В примере с флористом это может быть маленький местный магазин, торгующий только розами, национальная служба поставки цветов, цветочный отдел вашего местного универсама или магазин уцененных товаров.

Наконец, изучите потенциальных конкурентов. Это компании, которые могут продвигаться на ваш рынок и с которыми вы должны быть готовы конкурировать.

Этап 3: Рассмотрите возможности и угрозы, сильные и слабые стороны – это часто факторы, которые находятся под контролем компании. Но когда вы оцениваете ваших конкурентов, вы также должны исследовать, насколько хорошо они готовы иметь дело с факторами вне их контроля. Их называют возможностями и угрозами.

Диапазон возможностей и угроз широкий. Это могут быть технологические события, регулирующие документы или судебный иск, экономические факторы, или даже возможный новый конкурент. Например, магазин, оказывающий услуги по печатанию фотографий, должен знать, насколько хорошо его конкуренты готовы иметь дело с появлением цифровой фотографии. Или компания, которая продает в Сети, должна анализировать, насколько ее конкуренты готовы иметь дело с проблемами Интернет-безопасности.

Опять же, эффективный способ сделать это – создать таблицу, внося в список ваших конкурентов и внешние факторы, которые будут воздействовать на вашу отрасль промышленности. Тогда вы будете способны сказать, насколько они могут иметь дело с возможностями и угрозами.

Этап 4: Определите ваше положение на рынке

Как только вы выясните сильные и слабые стороны ваших конкурентов, вы должны решить, как противопоставить вашу компанию конкурентам на рынке. Часть этого может быть очевидна из результатов вашего анализа, но стоит также внимательно рассмотреть, как работает ваш бизнес.

Один из самых эффективных способов сделать это - проанализировать возможности/угрозы/сильные/слабые стороны вашего бизнеса. Оцените вашу компанию в тех же самых категориях, в каких вы оценили ваших конкурентов. Это даст вам еще более ясную картину того, насколько ваш бизнес соответствует конкурентной окружающей среде. Это также поможет вам определить, какие области вы должны улучшить и какие характеристики вашего бизнеса вы должны использовать в своих интересах, чтобы получить больше клиентов.

Суть: ищите пути усовершенствования своих сильных сторон и используйте в своих интересах слабые стороны ваших конкурентов.

Таблица:

Оформите таблицу:	Характеристика		Выводы
	Сильные стороны	Слабые стороны	
Ваше предприятие			

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайты различных компаний, занимающихся инвестиционным проектированием и бизнес - планированием, в т.ч.:

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 7

Тема: «Практикум № 4 «Разработка раздела бизнес-плана «Стратегия маркетинга».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу Стратегия маркетинга.

Ответить на вопросы.

Описание конкурентов производить поэтапно.

Провести анализ конкурентов.

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны:

Оформить маркетинговый план.

Маркетинговый план должен дать представление об общей рыночной ситуации, о перспективах развития тех сегментов, на которые предполагает работать предприятие. Это не просто описание ситуации, а стратегический анализ всего, что происходит и будет происходить на потенциальном рынке сбыта. Руководство организации, инвесторы или потенциальные кредиторы должны увидеть в этой части документа: какова емкость рынка (лучше в количественном выражении); ценовые условия в текущий момент, а также их прогноз на 3-5 лет; какие факторы являются определяющими в развитии рыночной конъюнктуры; маркетинговые риски; способы продвижения товаров или услуг,

которые будут применяться в зависимости от стадии реализации плана; на какой стадии жизненного цикла находится рынок. Для проведения работ уже должна иметься стратегическая цель, которая становится гипотезой для проверки в ходе маркетинговых исследований. Все данные должны быть подкреплены или официальными статистическими данными, или результатами собственных исследований. Маркетинговые материалы становятся основой для подкрепления решения о выборе стратегии, которую намерен использовать менеджмент организации. Здесь вы можете бесплатно скачать образец данного раздела на примере продуктового магазина В зависимости от характеристик товара или услуг могут быть выбраны разные концепции маркетинга. Это влияет на структуру раздела. Например, в классическом варианте после аналитики рынка приводится маркетинговый план, состоящий из «4Р»: Продукт. Цена. Распределение. Продвижение. Для сферы услуг более привлекательной к использованию считается концепция «4С», включающая в себя описание: Потребительских ценностей. Затрат для клиентов. Удобства и доступности услуг (товаров). Коммуникаций с потребителем. Популярность концепции связана с тем, что в сфере услуг речь идет о нематериальном продукте, продвижение и качество которого во многом зависит от исполнителя. Могут быть также использованы варианты «5Р», «7Р». Их использование увеличит объем работ, но даст представление о влиянии какого-либо процесса или персонала на потенциальный сбыт. Задачи маркетинговых исследований Лица, которые впервые разрабатывают бизнес-план, зачастую пренебрегают маркетинговыми исследованиями, считая, что это лишние расходы и отвлекающая информация. В реальности же качественно проведенные исследования выполняют целый ряд важных функций: снижают риски принятия решений; позволяют получить информацию для составления экономического прогноза; выявить требования покупателей к товару и сервису; оценить возможность выхода на новые рынки; проанализировать деятельность конкурентов и потенциальную конкурентоспособность организации; определить, какие факторы могут стать мотивирующими для клиентов и партнеров. Составление портрета потенциального потребителя, а также проведение сегментации в случае необходимости входит в спектр задач маркетинга. Особое внимание уделяется конкурентному анализу, позволяющему получить ответы на следующие вопросы: Кто они? Где находятся? Каким образом продвигается товар? Каковы объемы продаж и доли рынка каждого из противников? Преимущества и недостатки конкурентов? Сколько составляют их затраты на маркетинг? Каков уровень цен и позиционирование на рынке ключевых игроков? Интересную информацию о разработке маркетингового плана вы можете посмотреть на следующем видео: Алгоритм составления раздела Информации, которую потребуется обработать и систематизировать, очень много. Чтобы не потерять ключевую нить в работе, следует придерживаться определенного алгоритма. Для написания раздела оптимальной является следующая структура: анализ макро- и микромаркетинговой среды; описание концепции маркетинга; сегментирование и позиционирование рынка; составление маркетингового плана: товарная и ассортиментная политика; ценовая стратегия; комплекс маркетинговых коммуникаций: стимулирование сбыта, реклама, связи с общественностью, личные продажи, вирусный маркетинг и т. п.; система распределения: основные каналы, их длина и ширина, соотношение их между собой. предлагаемые цены для сбыта; план продаж на 3-5 лет, в том числе по целевым сегментам; география распределения товара; маркетинговый бюджет. Необходимо знать, что маркетинговый бюджет – это не просто описание затрат на реализацию действий в соответствующих сферах, но и доходов от этой деятельности. Чтобы его составить, необходимо знать, какова в среднем экономическая и коммуникационная эффективность от средств маркетинговых коммуникаций. Информация может быть получена экспертным способом, а также с учетом коэффициентов эластичности спроса, рассчитанных на основании внутренних данных. При анализе потенциальных посредников можно составить список тех, с кем будет интересно сотрудничество. Также проводят сравнительный анализ, чтобы обосновать решение. В зависимости от выбора маркетингового канала будут требоваться различные затраты на их обслуживание. Постепенное освещение вопросов по приведенной структуре систематизирует деятельность того, кто занят разработкой бизнес-плана. При описании ценовой политики важно указать не только предлагаемый уровень цен, но и стратегию, а также обосновать выбор тактических инструментов. К ним относятся: скидки; линейки цен; дифференциация цен; ценовая дискриминация; пределы стоимости и т. д. Раздел, посвященный стимулированию сбыта, должен учитывать мероприятия, направленные на: персонал; посредников; покупателей. Даже премия за объемы продаж менеджерам будет в этом случае входить в объем маркетинговых затрат. Не стоит удивляться, если в результате окажется, что рынок крайне

агрессивен к новичкам, а потенциальная прибыль и сбыт – низкие. Это как раз тот случай, когда от инвестирования стоит отказаться. Возможно, следует придать иной маркетинговый образ, который изменит спрос. Даже смена целевого сегмента может «выстрелить» иначе, что укажет на целесообразность внедрения стратегии. О том, какие сведения включает резюме бизнес-плана, читайте в этой статье. Как самому разработать бизнес-план ателье по пошиву одежды — смотрите здесь. Методы, применяемые при разработке раздела Многообразие методов маркетинговых исследований может сбить с толку разработчиков плана. Для того чтобы лучше сориентироваться, предлагается сделать упор на следующих: PEST-анализ, который подробно описывает состояние внешней среды; SNW- или SWOT-анализ, раскрывающий внутреннее состояние организации или создаваемого бизнеса; контент-анализ документов и статей, позволяющий оценить перспективы рынка; исследования потребителей (опросы, наблюдения, эксперименты и т. п.), которые позволяют составить портрет клиентов, провести сегментирование и позиционирование, выяснить требования покупателей; модель конкурентных сил М. Портера, матрицы БКГ, Shell, балльный метод оценки, анализирующие поведение других игроков и уровень их развития. Использование математического аппарата позволяет создавать различные регрессионные модели, которые дают представление о рыночных трендах. Но это не является обязательным элементом. Учитывая степень важности раздела, а также ценности и сложности обработки информации, рекомендуется воспользоваться услугами маркетинговых агентств, которые выполняют всю работу. Это выгодно, потому что: меньше риск совершения ошибок вследствие отсутствия опыта; работа агентства станет дополнительным преимуществом для инвесторов и кредиторов; временные затраты сокращаются; специализированные фирмы имеют больше доступа к закрытой статистической информации. Особенно полезно подобное сотрудничество, если речь идет о выходе на международные рынки, где много особенностей в макрофакторах, а также культуре потребительского поведения. Таким образом, выполнение работ по данному разделу весьма трудоемко и энергозатратно, но ценность получаемой информации несравнимо выше. Это должно мотивировать на качественную проработку всех маркетинговых вопросов.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>
- 2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.
- 3. Справочная правовая система Консультант Плюс» - www.consultant.ru
- 4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 8

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить правильно использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

- ✓ Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210x297 мм).
Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным

интервалом. Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.

- ✓ . Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.
- ✓ Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.

Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется. В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет. После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

Оформление практикумов «Разработка раздела бизнес-плана «Конкуренция», «Разработка раздела бизнес плана «Стратегия маркетинга».

Продукт (услуга) как элемент бизнес-плана

В этом разделе бизнес-плана вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста. Не используйте профессиональный жаргон.

Опишите основные характеристики вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы вы подчеркнули уникальность Вашей продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Инвесторы предпочитают здоровое отсутствие конкуренции.

Хотите узнать по каким запросам находят эту страницу?

Бизнес-план. План маркетинга как элемент бизнес-плана

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, малому предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию. Если при оценке объемов сбыта не приводятся все мельчайшие подробности, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны потенциального инвестора.

Здесь вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа. Если у вас нет специального образования, следует почитать книги по маркетингу покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда. Если товар стоит слишком дешево, это может очень негативно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее.

Издержки производства. Вообще говоря, издержки производства распадаются на две категории: постоянные и переменные.

К постоянным относятся издержки, остающиеся неизменными относительно объемов реализации продукции: например, арендная плата, плата за телефон, административные и прочие накладные расходы.

К переменным относятся издержки, непосредственно связанные с производством продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, издержки на упаковку и доставку, заработная плата. С увеличением объемов реализации эти издержки также возрастают.

На рисунке показаны характерные зависимости дохода и издержек от объема продаж. С помощью этого метода можно рассчитать точку безубыточности. Это точка, в которой суммарный объем реализации равен суммарным издержкам.

Доход от реализации - Издержки = Прибыль.

Ценообразование. Как правильно установить цену на товар? Вот основные принципы:

Цена товара должна быть выше его себестоимости.

Цена определяется возможностями рынка.

Цена должна обеспечить максимальную прибыль! (не за единицу продукции, а за какой - то период времени).

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Калькуляция издержек производства это нечто само собой разумеющееся, а ценообразование - это вопрос политики.

Методы ценообразования.

"Издержки плюс прибыль". Применять его можно только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться уровень издержек ниже, чем у вас. Тогда ему не составит труда вытеснить вас с рынка.

Другой метод - "Глупое следование за конкурентом". Вы выбираете фирму - лидера продаж по вашему продукту и устанавливаете такой же уровень цен, как у него. У него большие объемы, он тратится на маркетинг и ему виднее. И тем не менее в названии этого метода не зря присутствует слово "глупое". Дело в том, что вы таким образом теряете самостоятельность и контроль над ситуацией. Фирма - лидер может провести модернизацию и уменьшить цены. Вы можете оказаться неготовым к этому.

И наконец, самым сложным, но и самым надежным является метод ценообразования, который можно назвать затратно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-своему.

Например, когда товар молод, то ценами надо стимулировать рост спроса на него. И тут вполне оправдывает себя стратегия временного занижения цен (IBM). Совсем другое дело, когда товар достиг зрелости и спрос на него сформировался. В этот момент можно стимулировать рост объема продаж за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько завышая их для получения наибольшей прибыли. Когда же товар начинает стареть и спрос на него падает, и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен (например, такое снижение цен на микрокалькуляторы привело к резкому скачку в объемах их продаж и массы прибыли производителей, т.к. при новой цене такой товар оказался доступен любому школьнику).

- маркетинговым, так как он сочетает в себе анализ себестоимости и формирование цен с учетом вашей маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул - он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительно высокие. Примером может

служить история об известной американской фирме "Хьюблин", производящей водку "Смирновская".

Этап установления окончательных цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с клиентами, но готовиться к этому надо заранее. Здесь нужно решить следующие задачи: создать собственную систему скидок и научиться ею пользоваться.

определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Все скидки с цен предложения преследуют задачу привлечь клиента. Самая простая скидка - за платеж наличными. Причина - ускорение оборота денег.

Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров, то здесь надо напомнить о теории жизненного цикла товара.

Стимулирование сбыта. Прежде чем приступать к планированию кампании по стимулированию сбыта, необходимо четко определиться, какие средства будут выделены вами для этого. Самое лучшее в такой ситуации - проводить подобного рода расходы по статье "постоянные издержки". Хорошая реклама и стимулирование сбыта - это не издержки, а инвестиции, причем такие, которые принесут дивиденды в виде расширения производства.

Для давно и устойчиво работающего предприятия средства по стимулированию сбыта рекомендуется выделять в виде доли от оборота. Если предприятие только открылось, то средства по продвижению товаров следует выделять специально.

Исключительно важно определить на кого будут направлены мероприятия и кто это будет выполнять: склонять потенциального покупателя воспользоваться услугами данного предприятия.

Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта следует уделить четырем факторам:

Найти потенциальных клиентов (как?)
заинтересовать и стимулировать их
удовлетворить их потребности
продать!

Чтобы выбрать правильный метод стимулирования сбыта продукции предприятия, придется немного поэкспериментировать. Может быть необходимо будет использовать несколько методов. Попробуйте подумать, на что скорее всего откликнется ваш клиент. Вот некоторые из них:

газеты
специальные журналы
справочники
радио
рекламные щиты (в многолюдных местах)
рекламные объявления
реклама на транспорте
телевидение
прямые почтовые отправления
личное убеждение
выставки

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)

- <http://www.fezminsk.by/Daag/>

- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММВБ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» — выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 9

Тема: «Практикум № 4 «Разработка раздела бизнес-плана « План производства».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу Стратегия маркетинга.

Ответить на вопросы.

Описание конкурентов производить поэтапно.

Провести анализ конкурентов.

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны:

Оформить маркетинговый план.

План производства

Данный раздел бизнес-плана в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д.

Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Производственный план является ключевым разделом бизнес-плана. При его разработке необходимо собрать информацию по следующим вопросам:

1. где будет производиться продукция:

- если на вновь созданном предприятии – необходимо обосновать выбор месторасположения производства с точки зрения близости к заказчикам, поставщикам, смежникам, доступности рабочей силы, транспортной инфраструктуры и т.д.

если на действующем предприятии – необходимо описать имеющиеся условия работы:

производственные площади, оборудование, инструмент, оснастка; отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для реализации проекта, и каковы перспективы ее расширения, реконструкции и на каких условиях: аренда, лизинг. Это в свою очередь позволяет определить величину финансовых средств, требуемых для осуществления проекта;

2. какие для этого потребуются производственные мощности?

Рассчитанный объем продаж диктует необходимый размер производственной мощности предприятия. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих;

3. Где, у кого и на каких условиях (уровень цен) будут закупаться сырье, материалы и комплектующие, издержки, топливо, энергия, тара, запасные части, т.е. необходимо собрать исчерпывающую информацию для обеспечения проекта;

4. Какова репутация поставщиков, и есть ли опыт работы с ними?

5. Возможно ли лимитирование объемов производства со стороны имеющихся производственных мощностей или поставляемых материально-технических ресурсов?

6. Какова возможность переналадки оборудования с изменением ассортимента?

7. Какова система контроля качества?

8. каковы системы утилизации отходов, очистки выбросов и затраты на охрану окружающей среды?

Собрав необходимую информацию в контексте вышеперечисленных вопросов, целесообразно структурировать план производства следующим образом:

процесс производства продукции, в том числе:

краткая характеристика технологии производства;

анализ поставщиков;

производственное оборудование;

система контроля качества производства продукции;

Формирование данного раздела целесообразно начать с разработки плана продаж продукции в стоимостном и натуральном показателях (табл. 13), а затем с разработки непосредственно производственной программы, с учетом стоимостных и натуральных показателей и запасов готовой продукции.

Таблица 1. План продаж

Наименование продукта	1 год помесечно												2 год	3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ожидаемый объем продаж. шт.														
в том числе:														
Продукт А														
Продукт В														
Цена продаж.руб.														
Продукт А														
Продукт В														
Выручка от продаж руб.в том числе:														
Продукт А														
Продукт В														

Таблица 2. Программа производства продукции

Наименование продукта	1 год ежемесячно												2 год	3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Планируемый объем продаж.шт.руб.														
Продукт А														
Продукт В														
Планируемый запас на конец периода. шт. руб.														
Продукт А														
Продукт В														
Запас на начало периода, шт.руб.														
Продукт А														

Продукт В			
Количество к производству шт. руб.			
Продукт А			
Продукт В			

Таблица 3. Расчет в потребности в оборудовании

		Название продукта			Всего
		А	Б	В	
1	Программа производства в натуральном выражении.				
2	Станкостоемость единицы изделия по соответствующим группам основного оборудования, станка, час				
3	Годовой эффективный фонд времени работы единицы основного оборудования станка, час.				
4	Станкостоемость производственной программы по группам оборудования станков, час				
5	Потребность в основном оборудовании для выполнения производственной программы.				

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>
- 2. <http://www.biznesplan.su/5221.html>—литература для разработки бизнес-планов.
- 3. Справочная правовая система Консультант Плюс» - www.consultant.ru
- 4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» — выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» — правильно выполнил только половину заданий.

«2» — в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 10

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить правильно использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

- ✓ Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210х297 мм). Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом. Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.
- ✓ . Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.
- ✓ Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.

Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется.

В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет.

После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

План производства как элемент бизнес-плана

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые вы занимаете, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому вы должны кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами.

Их кроме того интересует как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда и материалы).

Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Если вы решили заниматься розничной торговлей, то первое, о чем вы должны думать - месторасположение, второе и третье - тоже.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>
- 2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.
- 3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru
- 4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 11

Тема: «Практикум № 4 «Разработка раздела бизнес-плана « Организационный план».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу «Организационный план».

В данном разделе необходимо описать: Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали системы управления.

В бизнес-плане приводят следующие данные:

производственно-технологическая 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.

Особое внимание в разделе уделяют правовому обеспечению бизнеса. В нем указывают законодательные, нормативные и другие документы, имеющие отношение к данному проекту и предприятию.

Оформить организационный план.

Раздел бизнес-плана «Организационный план»

В разделе «Организационный план» приводят комплексное обоснование организационных мероприятий в соответствии с основными этапами реализации бизнес-плана. Данный раздел посвящается системе управления предприятием и ее 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.

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.

Данный раздел необходим в связи с тем, что средства обычно вкладываются в конкретных людей, а не в идею. Команда, реализующая проект, является ключом к успешному его осуществлению. Интерес инвестора к бизнесу, вера в успех часто зависят от деловых качеств

персонала. Важность этого раздела подтверждается тем, что 98 % неудач в малом бизнесе связано с плохим управлением и только 2 % – с причинами, не зависящими от предприятия.

В процессе организационного планирования формируют организационную структуру предприятия, которая определяется как:

комплекс оформленных задач, поручаемых сотрудникам и подразделениям;

взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;

разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников и подразделений.

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-технологическая структура 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.

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 (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;

договоры, в том числе аренды, купли, продажи;

гарантийные письма, заявки и т.д.

Успеху предприятия и его привлекательности для партнеров и инвесторов способствует наличие *поддержки и льгот*. К их числу отнесут:

первоочередное выделение земли, помещений и др.;

участие в финансировании проекта;

предоставление длительной аренды, налоговые льготы;

протекционизм государства по отношению к отечественным производителям (ограничение импорта);

экспортные льготы, льготные кредиты;

возможность списания средств (кредитов) при решении определенных задач, выполнении условий.

Возможно применение и специальных привилегий – франшиз (franchise) — прав, предоставленных собственником известной фирмы одному или нескольким партнерам реализовать их продукцию (услуги) под ее торговой маркой. В мировой практике *франшизные соглашения* используют повсеместно – от торговли автомобилями и недвижимостью до условий работы предприятий быстрого питания и услуг специалистов по налогообложению.

Различают три *вида франшиз*:

промышленные (на производство товаров);

сбытовые (на продажу товаров);

на обслуживание (оказание услуг).

Система договорных отношений построена на использовании двух форм *контрактных соглашений*. Первая, наиболее распространенная, основана на том, что мелкие предприятия торгуют продукцией головной компании или предоставляют услуги от ее имени, получая определенную долю от объема продаж. Весь риск, связанный с реализацией, несет собственник мелкого предприятия. Это так называемые *соглашения «об использовании торговой марки»* (product/tradenamefranchising).

Весьма популярной стала вторая, *корпоративная* (businessformatfranchising) форма контрактных соглашений. Помимо использования торговой марки, продукции и услуг она предусматривает вовлечение мелких фирм в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании. В этом случае мелкие предприятия, охваченные данной формой франшизного соглашения, действуют следующим образом:

согласно рыночной стратегии корпорации;

в соответствии с правилами планирования и организации управления;

соблюдают технические требования, стандарты и условия обеспечения качества;

участвуют в программах обучения персонала и развития производства;

подключаются к единой системе информации;

целиком отвечают за финансовые результаты своей работы.

Головная компания оказывает таким предприятиям необходимую помощь (вплоть до выбора подходящего места для размещения торговой точки и финансирования), предоставляет консультационные услуги. Это вызвано тем, что прибыль корпорации напрямую зависит от эффективной работы мелких предприятий. Необходимо отметить, что среди предприятий, пользующихся такой помощью, гораздо меньше банкротств.

В разделе целесообразно также отразить характер отношений с органами власти и местной администрации. Желательно привести аргументы, показывающие их возможную заинтересованность в проекте, а также определить социальную его значимость.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admobilkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)

- <http://www.fezminsk.by/Daag/>

- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММВБ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 12

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить правильно использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210x297 мм).

Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом.

Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм,

правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.

. Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.

Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется.

В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет.

После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

Оформление практикумов «Разработка раздела бизнес-плана «Организационный план»

В разделе «Организационный план» приводят комплексное обоснование организационных мероприятий в соответствии с основными этапами реализации бизнес-плана. Данный раздел посвящается системе управления предприятием и ее 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.

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.

Данный раздел необходим в связи с тем, что средства обычно вкладываются в конкретных людей, а не в идею. Команда, реализующая проект, является ключом к успешному его осуществлению.

Интерес инвестора к бизнесу, вера в успех часто зависят от деловых качеств персонала. Важность этого раздела подтверждается тем, что 98 % неудач в малом бизнесе связано с плохим управлением и только 2 % – с причинами, не зависящими от предприятия.

В процессе организационного планирования формируют организационную структуру предприятия, которая определяется как:

- комплекс оформленных задач, поручаемых сотрудникам и подразделениям;
- взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий,
- ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;
- разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников и подразделений.

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-технологическая структура 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.

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 (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;

договоры, в том числе аренды, купли, продажи;

гарантийные письма, заявки и т.д.

Успеху предприятия и его привлекательности для партнеров и инвесторов способствует наличие поддержки и льгот. К их числу относят:

первоочередное выделение земли, помещений и др.;

участие в финансировании проекта;

предоставление длительной аренды, налоговые льготы;

протекционизм государства по отношению к отечественным производителям (ограничение импорта);

экспортные льготы, льготные кредиты;

возможность списания средств (кредитов) при решении определенных задач, выполнении условий.

Возможно применение и специальных привилегий – франшиз (franchise) — прав, предоставленных собственником известной фирмы одному или нескольким партнерам реализовать их продукцию (услуги) под ее торговой маркой. В мировой практике франшизные соглашения используют повсеместно – от торговли автомобилями и недвижимостью до условий работы предприятий быстрого питания и услуг специалистов по налогообложению.

Различают три вида франшиз:

промышленные (на производство товаров);

сбытовые (на продажу товаров);

на обслуживание (оказание услуг).

Система договорных отношений построена на использовании двух форм контрактных соглашений. Первая, наиболее распространенная, основана на том, что мелкие предприятия торгуют продукцией головной компании или предоставляют услуги от ее имени, получая определенную долю от объема продаж. Весь риск, связанный с реализацией, несет собственник мелкого предприятия. Это так называемые соглашения «об использовании торговой марки» (product/trade name franchising).

Весьма популярной стала вторая, корпоративная (business format franchising) форма контрактных соглашений. Помимо использования торговой марки, продукции и услуг она предусматривает вовлечение мелких фирм в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании. В этом случае мелкие предприятия, охваченные данной формой франшизного соглашения, действуют следующим образом:

согласно рыночной стратегии корпорации;

в соответствии с правилами планирования и организации управления;

соблюдают технические требования, стандарты и условия обеспечения качества;

участвуют в программах обучения персонала и развития производства;

подключаются к единой системе информации;

целиком отвечают за финансовые результаты своей работы.

Головная компания оказывает таким предприятиям необходимую помощь (вплоть до выбора подходящего места для размещения торговой точки и финансирования), предоставляет консультационные услуги. Это вызвано тем, что прибыль корпорации напрямую зависит от эффективной работы мелких предприятий. Необходимо отметить, что среди предприятий, пользующихся такой помощью, гораздо меньше банкротств.

В разделе целесообразно также отразить характер отношений с органами власти и местной администрации. Желательно привести аргументы, показывающие их возможную заинтересованность в проекте, а также определить социальную его значимость.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>
- 2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.
- 3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru
- 4. Официальный сайт ММВБ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 13

Тема: «Практикум № 4 «Разработка раздела бизнес-плана «Юридический план»».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу «Юридический план».

В данном разделе необходимо описать как он важен для новых предприятий и фирм, следует указать ту форму собственности и организации дела, в которой вы намереваетесь вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех вашего проекта и потому небезинтересны для ваших инвесторов и партнеров. Например, единоличное владение - наиболее простая и быстрореализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрота и легкость регистрации - не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании юридического раздела бизнес-плана.

Юридический раздел бизнес-плана и конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной вами формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и вам надо разъяснить систему вашей подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную деятельность. И другое дело, если вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но, главное, вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему вы считаете такую стратегию наилучшей.

Таким образом, юридический раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты, как система управления фирмой и ее кадровая политика.

В бизнес-плане Юридический раздел бизнес-плана и конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной вами формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и вам надо разъяснить систему вашей подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную деятельность данные:

Особое внимание в разделе уделяют правовому обеспечению бизнеса. В нем указывают законодательные, нормативные и другие документы, имеющие отношение к данному проекту и предприятию.

Оформить юридический план.

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам Вашего предприятия, целесообразно готовить вместе с юристом. Надо только правильно его подобрать. Лучше договориться о консультации с юрисконсультом одной из действующих коммерческих фирм.

Конечно, услуги юриста стоят дорого, поэтому необходимо тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными (договорившись о почасовой оплате).

В разделе "Юридический план", который особенно важен для новых предприятий и фирм, следует указать ту форму собственности и организации дела, в которой Вы намереваетесь вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех Вашего проекта и потому небезынтересны для Ваших инвесторов и партнеров. Например, единоличное падение — наиболее простая и быстрореализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрота и легкость регистрации не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании коммерческой фирмы.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной Вами формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и Вам надо разъяснить систему Вашей подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную деятельность, и другое дело, если Вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но, главное, Вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему Вы считаете такую стратегию наилучшей.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vnizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vnizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)

- <http://www.fezminsk.by/Daag/>

- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> — литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММВБ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» — выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» — правильно выполнил только половину заданий.

«2» — в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 14

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить правильно использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210х297 мм).

Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом.

Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.

. Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.

Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется.

В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет.

После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

Оформление практикумов «Разработка раздела бизнес-плана «Юридический план»

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Правовой статус организации (юридический план)

В этом разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Практически, речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие, СП и так далее.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и надо разъяснить систему Вашей подчиненности и границы начальственного вмешательства в хозяйственную деятельность. И другое, если Вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Не забывайте, что западные инвесторы предпочитают иметь дело с частными предпринимателями, вкладывающими в дело свои собственные средства. Как следствие развития предпринимательства, и в частности малого бизнеса, в настоящее время возник новый класс предприятий - малые предприятия.

К этому классу предприятие может быть отнесено в соответствии с объемами хозяйственного оборота и численностью занятых независимо от форм собственности. Эффективность малых предприятий состоит в том, что они способны активизировать структурную перестройку экономики, дать широкую основу выбора потенциальным потребителям и новые рабочие места, обеспечить быструю окупаемость затрат, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса. Малое предприятие - наиболее короткий путь к успеху для начинающего предпринимателя, особенно, в сфере перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства.

Опыт хозяйствования в экономически развитых странах свидетельствует, что малый бизнес составляет наибольший сектор их экономики. В Японии на него приходится около 55 % реализованной промышленной продукции, около 60% объема оптовой торговли и более, чем 80% розничной. В обрабатывающей промышленности Японии функционирует 6,5 млн. небольших производств, что составляет 99% общей численности предприятий страны, на них работает 40 млн. чел., или более 80% занятых. В США на долю малого бизнеса приходится 54,5% занятых, а с учетом средних предприятий - 78,5%.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует о высокой экономической эффективности малого бизнеса. Свободная рыночная конкуренция заставляет малые предприятия постоянно приспособливаться к изменяющимся рыночным условиям; более того, они конкурентно влияют на

большие фирмы, эффективно сдерживая присущую гигантам тенденцию к застою. Во всем мире малое предпринимательство пользуется государственной поддержкой. Наша страна еще должна создать соответствующие эффективные механизмы и программы.

На современном этапе происходит отделение функций государственного управления от функций непосредственного хозяйствования, переход от преимущественно вертикальных к горизонтальным структурам и связям, создание новых для нашей экономики организационно-правовых структур - концернов, консорциумов, хозяйственных ассоциаций и т.п.

Характерной чертой ассоциативных структур является то, что они не находятся в сфере прямого государственного управления, не подчиняются ведомственным органам, а функционируют в хозрасчетной сфере на принципах хозяйственного самоуправления, то есть становятся самостоятельными товаропроизводителями, полноправными участниками процесса рыночного обмена.

В помощь начинающему предпринимателю мы приводим определения, наиболее распространенных видов добровольных объединений предприятий.

Концерн - объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, природоохранной, внешнеэкономической и другой деятельности, а также хозрасчетное обслуживание предприятий. Концерн представляет интересы предприятий-участников во взаимоотношениях с другими организациями и органами управления. Участники концерна не могут быть одновременно в составе других концернов.

Хозяйственная ассоциация - договорное объединение предприятий с целью координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств. Участие в ассоциации накладывает на предприятие менее жесткие ограничения, чем в концерне: объединяя часть своих финансовых и материальных ресурсов, предприятия могут участвовать в других договорных объединениях без согласования с членами ассоциации.

Консорциум - временное добровольное объединение предприятий с целью решения конкретных задач, а именно: акционерного товарищества является собрание акционеров, которое избирает правление осуществляющее оперативное управление деятельностью предприятия. Разновидностью акционерного товарищества является товарищество с ограниченной ответственностью, уставный фонд которого разделяется на доли (паи), размер их определяется уставными документами; такое товарищество несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества, а члены товарищества - в пределах своих вкладов.

Ассоциативные формы совместной деятельности предприятий соответствуют задачам перехода к экономическим методам управления. Развитие многоотраслевых концернов и других объединений ассоциативного типа на основе акционерной формы собственности поможет преодолеть гипертрофию вертикальных связей в экономике так как они не будут ограничиваться охватом лишь непосредственных производственных единиц, а включают в себя предприятия и организации, стоящие на пред производственной стадии (научно-исследовательские, проектно-конструкторские, опытные производства), а также непосредственных потребителей выпускаемой продукции (так называемая "система участия" - перекрестное владение акциями), то есть всю совокупность связей между участниками общественного производства, находящимися на различных стадиях воспроизводственного цикла. Такая структура взаимосвязей дает возможность проследить весь жизненный цикл продукции от появления "идеи" до ее производственного изготовления, то есть создает возможности формирования цивилизованного рынка.

Выбирая организационно-правовой статус вашей фирмы, думайте о наиболее эффективной приспособленности к условиям рынка, на который Вы хотите направить свою продукцию.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>
- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>
- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>
- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)
- <http://www.fezminsk.by/Daag/>
- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система КонсультантПлюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММВБ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Практическая работа № 15

Тема: «Практикум № 4 «Разработка раздела бизнес-плана «Стратегия финансирования». «Оценка риска».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Сделать записи по разделу Стратегия финансирования. Оценка риска.

Разработать схему прогноз получения средств необходимых для реализации проекта.

Описать источники каналов поступления.

В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны:

Оформить таблицу и схему.

Описать этапы рисков и сделать анализ рисков.

Стратегия финансирования

В данном разделе необходимо разработать схему – прогноз получения средств, необходимых для реализации проекта, и определить возможный срок окупаемости вложений, предполагаемую рентабельность производства.

На основании ранее рассчитанной общей потребности в средствах для реализации проекта определяются источники финансирования.

В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть:
внутренние (собственные):

внешние:

дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров;

долевое или заёмное финансирование – кредиты в коммерческих банках, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства;

лизинговое финансирование.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. Тогда банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемого предприятия, да и не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов по созданию нового предприятия или реализации технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Так как новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Каждая из возможных схем финансирования бизнес – проекта должна быть просчитана и оценена по последствиям её использования на данном предприятии.

Таблица 1. Расчет потребности в инвестициях и стратегия финансирования

Наименование показателей	Величина показателя по периодам				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год

Потребность в инвестициях:					
в том числе:					
Источники <ul style="list-style-type: none"> • Собственные средства • внешние 					

Таблица 2.Схема погашения кредита

месяца	задолженность	погашение кредита	сумма процента	сумма к уплате
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Понятие и классификация рисков

Под “риском” принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части доходов в результате осуществления определённой производственной и финансовой деятельности.

Назначение анализа риска в бизнес – плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработке мер по защите от возможных потерь.

Содержанием раздела является:

описание организационных мер по профилактике рисков.

разработка программы страхования от рисков.

Теория и практика предусматривают достаточно глубокую классификацию видов рисков в деятельности предприятия, а также методов определения рисков, критериев и оценок рисков, средств и способов снижения степени риска.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

1. По роду опасности:

- Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д. Примером техногенных рисков могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

- Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т.д.

- Смешанные риски - это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

- Риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к антропогенным.

2. По характеру деятельности:

- Предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.
- К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы.
- Профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.
- К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые.
- Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.
- Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

3. По природе объектов, которые подвержены риску:

- риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;
- имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности.

Приступая к разработке данного раздела бизнес – плана, необходимо разобраться в природе рисков и основных параметров данной экономической категории. Необходимо:

Составить исчерпывающий перечень рисков по основным видам.

Произвести оценку вероятности наступления риска.

Разработать предложения и методы по минимизации рисков.

Управление рисками

Основные этапы процесса управления риском

- анализ риска;
- выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
- принятие решения;
- непосредственное воздействие на риск;
- контроль и корректировка результатов процесса управления.

Анализ риска - начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки. При выявлении рисков определяются все риски, присущие предприятию. Сначала риски выявляются и оцениваются, затем выбирается методы воздействия на них при сравнении их эффективности. Далее принимается решение о способах воздействия на риск и оцениваются полученные результаты.

Оценка - это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. Формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях - от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап - это выбор метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Т.к. каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения, то возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них.

Появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Таблица1. Основные группы методов воздействия на риск

Воздействие на риск		
снижение	сохранение	передача
исключение риска	без финансирования	страхование
Снижение возможного ущерба	привлечение внешних источников, займы, дотации	другие(договорные, юридически)

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска

Основные группы методов воздействия на риск

Снижение риска - это уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Обычно оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием.

К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д.

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации.

Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы.
процесса управления.

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniiizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)

- <http://www.fezminsk.by/Daag/>

- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система Консультант Плюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» — выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» — правильно выполнил только половину заданий.

«2» — в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание.

Оформить таблицы.

[illegible]

управленческие расходы.руб.	
Оплата процентов по кредитам.руб.	
Возврат кредитов. руб.	
Кассовый прирост. руб.	
Прогнозируемый остаток денежных средств на конец периода. руб.	

Анализ безубыточности

Бизнес – план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. С этой целью в отечественной практике планирования используется мировой финансовый опыт, позволяющий уже на этапе разработки бизнес – плана определить уровень безубыточности и рентабельности предлагаемого проекта, конкретную номенклатуру оценочных показателей планируемого и реализуемого бизнеса.

Анализ безубыточности предполагает:

определение уровня безубыточности, критического объёма производства или, как его называют, порога рентабельности;

построение графика безубыточности (рис. 14);

определение запаса финансовой прочности.

При проведении анализа безубыточности необходимо все затраты предприятия разделить на условно-постоянные не зависящие от объема производства, и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объемам производства.

Аналитический расчёт уровня безубыточности производится в натуральном и стоимостном выражениях по формулам:

критический объём производства в натуральном выражении ($Q_{кр}$):

где FC – постоянные затраты на выпуск продукции (услуги), руб.;

P – цена единицы продукции (услуги), руб.;

AVC – переменные затраты на единицу продукции (услуги), руб.;

критический объём производства в стоимостном выражении ($Q'_{кр}$):

где a – доля переменных затрат в цене изделия.

Критический объём производства или уровень безубыточности показывает величину выручки от реализации, при которой предприятие полностью покрывает все свои расходы, не получая прибыли

- Графическое определение точки безубыточности.

где FC – постоянные затраты на выпуск продукции (услуги), руб.;

P – цена единицы продукции (услуги), руб.;

AVC – переменные затраты на единицу продукции (услуги), руб.;

критический объём производства в стоимостном выражении ($Q'_{кр}$):

где a – доля переменных затрат в цене изделия.

Критический объём производства или уровень безубыточности показывает величину выручки от реализации, при которой предприятие полностью покрывает все свои расходы, не получая прибыли.

Рисунок - Графическое определение точки безубыточности.

TR – выручка от реализации продукции (услуги), руб.;

$ТС$ – совокупные затраты, руб.;

$Q_{кр}$ – объём производства в натуральном выражении;

$Q'_{кр}$ – объём производства в стоимостном выражении.

Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас финансовой прочности – процентное отклонение фактической выручки от пороговой по формуле:

где St – запас финансовой прочности, %;

TR – фактическая выручка, руб.;

– пороговая выручка;

где K – коэффициент покрытия;

VC – переменные затраты на выпуск продукции (услуги) руб.

Расчёт безубыточности и запаса финансовой прочности

TR – выручка от реализации продукции (услуги), руб.;

ТС – совокупные затраты, руб.;

Q_{кр} – объём производства в натуральном выражении;

Q_{кр} – объём производства в стоимостном выражении.

Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас финансовой прочности – процентное отклонение фактической выручки от пороговой по формуле:

где St – запас финансовой прочности, %;

TR – фактическая выручка, руб.

– пороговая выручка;

где K – коэффициент покрытия;

VC – переменные затраты на выпуск продукции (услуги) руб.

Таблица3. Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателей	Значение показателей
1.объем продаж. руб.	
2.условно-постоянные расходы. руб.	
3.удельный вес условно-постоянных расходов в объеме продаж.руб.	
4. запас финансовой прочности. руб.	

- <http://admoblkaluga.ru/New/Investition/Forum/Tezic...>

- <http://ven995.narod.ru/gos/77.htm>

- <http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

- [http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a\).htm70](http://www.css-mps.ru/vestnik-vniizht/v2003-4/v4-7_a).htm70)

- <http://www.fezminsk.by/Daag/>

- <http://www.spbinvest.ru/kriterii.htm>

2. <http://www.biznesplan.su/5221.html> – литература для разработки бизнес-планов.

3. Справочная правовая система Консультант Плюс» - www.consultant.ru

4. Официальный сайт ММББ: www.micex.ru

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание

Практическая работа № 17

Тема: «Оформление практикумов».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ПРАКТИКУМОВ:

Практикум выполняется на одной стороне стандартных листов формата А4 (210х297 мм).

Компьютерный текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с полуторным интервалом.

Абзацный отступ - 5 знаков (0,7 см.). Напечатанный текст должен иметь поля: верхнее - 20 мм, правое - 10 мм, левое - 30 мм, нижнее - 20 мм.

Страницы должны иметь сквозную нумерацию (номер указывается в середине верхнего поля), при этом титульный лист считается первой страницей, оглавление - второй и так далее. Нумерация проставляется, начиная с оглавления.

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1. Слово «ОГЛАВЛЕНИЕ» размещается по центру страницы в виде заголовка прописными буквами. Заголовки пунктов плана (частей работы) записывают с прописной буквы строчными буквами.

Заголовки пунктов плана (основной части работы) должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Список использованной литературы не нумеруется.

В конце работы приводится оформленный в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу» список использованной литературы. В нем должны быть, как правило, источники, опубликованные за последние 5 лет.

После списка использованной литературы следует поставить дату окончания написания работы и подпись автора.

В тексте названия структурных элементов практикума набираются прописными (заглавными) буквами, расстояние между заголовком и последующим текстом равно 3 интервалам. Каждый структурный элемент практикума должен начинаться с новой страницы. Заголовки нумеруются арабскими цифрами, не подчеркиваются, слова в них не переносятся, точка в конце не ставится. Не допускается оформление работы чернилами нескольких цветов, использование сокращений, не являющихся общепринятыми, зачеркивание отдельных слов и предложений.

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание

Практическая работа № 18

Тема: «Обсуждение элементов финансовых планов конкретных бизнес-проектов участников».

Цель: Научить последовательно, разрабатывать разделы бизнес-плана.

Научить использовать информацию и правильно оформлять практические работы.

Норма времени: 1 час

Оснащение рабочего места: методические указания, данные для выполнения практической работы тетрадь, ручки.

Составление бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой принципиально новый документ для большинства предпринимателей. Даже в настоящее время широко распространено мнение позиция о целесообразности замены бизнес-плана всем привычным технико-экономическим обоснованием.

В современных условиях такая позиция не может явиться достаточной для получения и выделения инвестиций. Условия рынка диктуют необходимость использования общепринятой практики других стран для продвижения проектов и их финансирование.

Естественно, что бизнес-план, составленный для работы в наших условиях, будет иметь свои особенности и отличия, в частности, при расчетах обязательно нужно учитывать инфляцию (инфляцию на сбыт, инфляцию на себестоимость продукции, на заработную плату, сырье и т.д.) плавающие налоговые и банковские ставки, проблемы поставок, оплаты поставок, недостаток и недостоверность статистических и информационных данных.

Разработка бизнес-плана серьезная и квалифицированная работа и занимает, в зависимости от уровня и опыта разработчиков, различные сроки от недели до месяцев.

Бизнес-план может разрабатываться самими инициаторами проекта или специалистами, привлеченными извне, при этом фирма – заказчик готовит и представляет необходимые исходные данные. Обобщая вышесказанное, можно определить бизнес-план как комплексный документ, наиболее полно отражающий важнейшие аспекты и характеристики предпринимательского начинания и представляющий собой оформленное инвестиционное предложение.

Не существует единого стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариации среды, которой он действует. Следовательно. Требуется навыки и

усидчивость, чтобы описать 3-х, 5-ти летнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях страны. Поэтому значительной частью любого бизнеса будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям:

- выявления целей бизнеса.
- оказание содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса.
- создание системы измерения результатов деятельности.
- предоставления инструментов управления бизнесом.
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

Общие рекомендации по составлению бизнес-плана

Содержание и структура бизнес-плана.

Перед составлением бизнес-плана надо в первую очередь убедиться в перспективности бизнес-идеи. Непосредственно начать разработку бизнес-плана необходимо с раздела « Описание

Продукции или услуг, уделяя особое внимание конкурентоспособности и лицензионным вопросам, а также вопросам поставки сырья и материалов.

Не надо жалеть времени и средств на первичный сбор и анализ информации, так как, вероятнее всего, вам придется составить несколько бизнес-планов для разных инвесторов, которые будут отличаться в основном в финансовой части (условия и форма инвестиций). Кроме того, анализ, рынка Вам, возможно, потребуется в дальнейшем для реализации проектов.

Чем больше времени потратите вначале, тем легче и быстрее достигнете желаемого результата при составлении бизнес-плана.

Бизнес-план производства хозяйственного мыла

Разнообразие моющих средств в магазинах иногда кажется избыточным – стиральные порошки для женщин, детей и аллергиков, мыло для разных частей тела, пена для душа, жидкое, твердое и антибактериальное мыло, очистители для раковин, кранов, кафельной плитки, кухонных плит. Все это и многое другое красиво упаковано, приятно пахнет и радует глаз разноцветием. Рядом скромно мостятся невзрачные серо-коричневые бруски хозяйственного мыла...

Бизнес: Потребительские товары, Товары для дома, инвестиции от 1 400 000 руб., окупаемость от 6 мес., минимальная площадь от 15 м²

Сфера бизнеса: производство

Производство хозяйственного мыла

Разнообразие моющих средств в магазинах иногда кажется избыточным – стиральные порошки для женщин, детей и аллергиков, мыло для разных частей тела, пена для душа, жидкое, твердое и антибактериальное мыло, очистители для раковин, кранов, кафельной плитки, кухонных плит...

Все это и многое другое красиво упаковано, приятно пахнет и радует глаз разноцветием. Рядом скромно мостятся невзрачные серо-коричневые бруски хозяйственного мыла, украшенные загадочными цифрами 72%, 70%, 65%. Хозяйственное мыло кажется пережитком, воздух явно не ароматизирует, но его продолжают покупать не только дореформенные старушки, но и вполне современные люди.

В чем секрет?

Цифры на куске – это процент содержания жирных кислот. Эффективнее всего справляется с загрязнениями и инфекциями 72-процентное мыло. Мыть и стирать можно и другими средствами, но хозяйственное мыло обладает уникальными свойствами:

Безвредность. Все ингредиенты хозяйственного мыла натуральные: растительное масло и животный жир.

Гипоаллергенность. Это лучшее средство для стирки детской одежды и постельного белья.

Продукт настолько экологически чистый, что мыльной водой после стирки можно поливать комнатные цветы.

Шерстяные вещи полезно стирать хозяйственным мылом, чтобы вернуть им мягкость и пышность.

Дерматологи рекомендуют лечить раствором хозяйственного мыла воспаления на коже и грибковые заболевания, небольшие ожоги. По некоторым данным, так можно излечить даже начинающуюся гангрену.

Антисептические свойства этого средства абсолютно надежны, хирурги уверяют, что риск заражения во время операции снижается до минимума, если намылить руки и дать пене высохнуть. После такой обработки можно обойтись без перчаток. В медицинских учреждениях хозяйственное мыло остается в ходу, несмотря на присутствие более современных и разрекламированных средств. В машиностроении и авиационной промышленности хозяйственное мыло до сих пор используют для промывки деталей. На производствах, выпускающих пищевые продукты, раствором моют тару, в овощехранилищах – фрукты и овощи, на птицефермах – яйца.

Хозяйственное мыло – универсальное средство, которое еще долго будет востребованным благодаря эффективности, большому сроку хранения и низкой цене.

Состав хозяйственного мыла

По действующему в настоящее время ГОСТу, кроме растительных и животных жиров, щелочи (гидроксида натрия), в состав хозяйственного мыла могут входить ароматизаторы, красители, абразивные частицы, усилители антибактериальных свойств и т. д. Компоненты остаются неизменными, хотя современное хозяйственное мыло выпускается в нескольких вариантах и может отличаться по следующим критериям:

Консистенция: твердое, жидкое, порошкообразное, мазь.

Жирность: I категория – 72%, II – 70%, III – 65%.

Способ производства: клееное, полированное или ядровое.

Масса куска мыла: 150 до 500 г.

Название: допускается присвоение собственного имени, хотя производители предпочитают использовать привычное название.

Оборудование

Для старта мыловаренного дела не требуются крупные вложения капитала и большие производственные площади – это делает вступление в бизнес доступным. На рынке присутствуют производственные готовые линии, но вы можете собрать технологическую цепочку из отдельных составляющих или закупить бывшее в употреблении оборудование. Для мини-мыловарни, приносящей 25 000 руб. чистой прибыли, достаточно линии, мощностью в 50 кг готового мыла в час. Для производства хозяйственного мыла необходимо приобрести:

Печь для плавки жира

Варочные котлы – 2 шт. (50 л и 250 л)

Емкость для выплавки жира

Смеситель

Шнековый двухступенчатый пресс

Машина для нарезки мыла

Штамповочный аппарат

Компрессор

Установить оборудование можно на небольшой площади в 15-20 кв. м. С обслуживанием справится один человек. Производственная линия обойдется в 500 000 руб. Рентабельность мыловарни обычно составляет 50%. Относительная дешевизна оборудования и невысокая трудоемкость процесса позволяют отнести этот бизнес к разряду домашних.

Технология мыловарения

Процесс изготовления хозяйственного мыла требует времени, но усилия производителя при этом минимальны, а результат не зависит от глубины знаний и профессионализма (См. «Мыловарение: секреты доходного бизнеса шаг за шагом»). Аккуратность и точное исполнение инструкций гарантируют качество готового товара. Последовательность действий при варке хозяйственного мыла:

В большом котле смешивают жиры (растительные или/и животные) и щелочь.

Смесь варят 10 дней при температуре 121°C. На этом этапе мыло называется клеевым.

Полученную массу обрабатывают хлоридом натрия и оставляют настаиваться на 2 суток.

Мыло обрабатывают чистой водой.

Горячую смесь (50-70°C) переливают в формы и оставляют застывать еще на 2 суток.

Мыло режут на куски и штампуют.

Весь процесс занимает от 2 недель до месяца.

Сбыт

Хозяйственное мыло остается востребованным, поэтому вариантов его сбыта много. Изучите возможность реализации в вашем регионе перед запуском производства и договоритесь о поставках по одному или нескольким каналам:

Розничная или оптовая торговая сеть

Медицинские учреждения.

Овощные базы

Птицефермы

Комбинаты, выпускающие продукты питания

Машиностроительные предприятия

Финансовые вложения и окупаемость

Для запуска мини-производства, выпускающего 50 килограмм хозяйственного мыла в час потребуются инвестиции:

Закупка оборудования – 700 000 руб.

Доставка и монтаж оборудования – 50 000 руб.

Подготовка производственного помещения (20 кв. м) – 50 000 руб.

Сырье – 500 000 руб.

Текущие расходы – 100 000 руб.

Итого: 1 400 000 руб.

При оптовой продаже килограмм мыла стоит, в среднем, 30 рублей. За месяц вы сможете заработать 700 000 руб. С учетом затрат на обслуживание линии, закупки сырья, оплаты труда, уплаты налогов и т. д. вы выйдете на уровень окупаемости через 6-12 месяцев.

Как запустить бизнес по производству антифриза

Рассказывать автомобилистам о том, зачем нужен антифриз, не нужно — без этой жидкости не обходится ни один автомобиль. Если рынок в вашем регионе еще не до конца освоен, производство антифриза, автошампуня и омывателя для стекол будет рентабельным.

Бизнес: Автобизнес, инвестиции от 300 000 руб., окупаемость от 12 мес., минимальная площадь от 50 м²

Сфера бизнеса: производства.

Бизнес-идея: производство антифриза

О значении автомобиля в нашей жизни говорить, видимо, нет необходимости. Но купить автомобиль мало – его нужно обслуживать. Имеются в виду не только запчасти, без которых невозможно обойтись, когда случаются поломки. Расходные материалы, например, обеспечивают плановую безаварийную эксплуатацию автомобиля и поддерживают его в нормальном состоянии. Время от времени требуется менять масло в двигателе и коробке передач, ремни, свечи зажигания, тормозные колодки, антифриз.

Производство «расходников» технологически непростое и почти всегда не может быть освоено в условиях малого бизнеса. Исключение – охлаждающая жидкость (антифриз) и еще несколько наименований жидкой автохимии. Охлаждающая жидкость в автомобиле нужна для предупреждения перегрева работающего двигателя. Раньше для этих целей использовали обычную (позже – дистиллированную) воду, но зимой это опасно, поскольку, замерзая и превращаясь в лед, вода может разрушить радиатор и даже двигатель. Именно поэтому перед длительной стоянкой авто раньше вода сливалась из системы охлаждения. Температура замерзания антифриза составляет от -13°C до -50oC, поэтому его можно использовать всю зиму, не меняя. Что нужно для производства антифриза?

С чего начинать?

Конечно, с выяснения спроса. Проведите анализ рынка в вашем регионе. Это необходимо для планирования объемов продукции, которую вы будете выпускать. Определяйте при этом также ценовые предложения – избыток предложения по высоким ценам не должен вас отпугивать.

Специалисты советуют начинать сразу с нескольких наименований продукции автохимии. Из-за схожести технологии производства и одинакового набора оборудования, например, можно организовать параллельное производство антифриза, автомобильного шампуня и жидкости для омывателей стекла.

На стадии обдумывания попытайтесь узнать, возможно ли заключение договора на поставку вашей продукции на постоянной основе какому-либо автотранспортному предприятию. Кроме того,

выясните, какое количество автомобильных магазинов и рынков могут стать вашими постоянными клиентами.

Разрешение на открытие производства

Данный вид деятельности не предусматривает лицензирования, поэтому для получения разрешения на открытие производства необходимо будет пройти стандартные процедуры: согласование с пожарной инспекцией, санэпидстанцией, экологической инспекцией. Кроме того, вам придется зарегистрировать торговую марку и оформить технические условия в СЭС.

Производственное помещение

Площадь производственного цеха определяется размерами технологической установки. При установке, занимающей площадь 10 кв. м, минимальные размеры цеха – 50 кв. м.

Канистры под тару, присадки и концентрат можно хранить в неотапливаемом складе или под открытым небом. При поставленном транспортном сообщении производственная и складская части могут быть разделены между собой. Приведенные цифры являются минимальными и не могут рассматриваться в качестве рекомендации. Наиболее приемлемой для малого производства можно считать площадь от 200 кв. м.

Поскольку предполагается выпуск химической продукции, к помещению предъявляются определенные требования. Цех должен соответствовать третьему классу пожарной безопасности с назначением ответственного за состояние помещения. Противопожарное оборудование должно включать пожарный щит, а также ящик, заполненный песком. Сигнализация желательна, но необязательна.

Экологические требования заключаются в необходимости безотходности производства. Санитарные нормы предусматривают обязательное наличие рукомойника и вытяжки над основной технологической установкой.

Персонал

Количество работающих операторов зависит от объемов производства. Возможно, минимально достаточно будет 2-3 человек. Уровень образования – среднетехническое, т.к. особых сложностей при отлаженной технологии нет. Тщательное следование технологическим регламентам позволяет без проблем придерживаться требований ГОСТ.

Разлив готовой продукции лучше поручать женщинам, поскольку они успешнее справляются с подобной работой. При большой производительности оборудования следует приобрести полуавтоматическую или даже автоматическую линию разлива жидкостей в тару вместимостью от 0,5 л до 10,0 л. Минимальная производительность таких линий – от 2 000 л в час.

Технология производства

Все три группы жидкостей, которые предполагается выпускать, имеют одну технологию приготовления и производятся на одном оборудовании. Технология эта заключается в смешивании в определенных пропорциях специально подготовленной воды, концентратов и различных групп присадок. Некоторые неудобства возникают при производстве автошампуня на одной установке с антифризом и омывателем стекла объясняются необходимостью долгой промывки реактора после шампуня. Поэтому лучшим вариантом стало бы наличие еще одного дополнительного реактора.

Дистиллированная (обессоленная) вода – обязательный компонент всех трех групп продукции. Кроме того, по технологии предусматривается подогрев смеси в реакторе при перемешивании. При возможности, для экономии электроэнергии нужно использовать пароконденсат ТЭЦ. Если такой возможности нет, то при определении себестоимости к затратам на электроэнергию нужно отнести очень внимательно.

Загрязненных сточных вод в ходе технологического процесса не образуется. Промывочная вода при переходе с одной продукции на другую может сливаться с установки в емкости и храниться для последующего использования в производстве после обратного перехода. Случайные разливы реагентов тоже могут быть полностью ликвидированы без сброса за пределы производства. Под установку устанавливается поддон, в который сливается разлитый концентрат. Затем он фильтруется и возвращается в производство.

В чем секрет успеха

По отзывам экспертов, уровень рентабельности такого бизнеса позволяет окупить вложенные средства за 1-2 года. Решающее значение здесь имеет полная загруженность оборудования и налаженная реализация продукции. За видимой простотой процесса скрываются нюансы, которые выясняются только с опытом работы. Поэтому желательно покупать бизнес «под ключ» с

отлаженной технологией, а не просто оборудование. Если технология отработана тщательно, то успешно сможет работать даже персонал, никогда не имевший опыта подобной работы.

Ваша оценка: «5» — полностью выполнил все задание.

«4» – выполнил задание с погрешностями (1-2 неточности или ошибки).

«3» – правильно выполнил только половину заданий.

«2» – в задании 3-5 ошибок, не выполнил задание

3. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Предметом оценки являются умения и знания. Контроль и оценка осуществляются в форме письменной работы. Оценка освоения дисциплины предусматривает проведение дифференцированного зачета.

I. ПАСПОРТ

Назначение:

КИМ предназначен для контроля и оценки результатов освоения учебной дисциплины *Основы предпринимательской деятельности* по профессии технического профиля:

23.01.03 Автомеханик

Умения:

У1 - Моделировать и корректировать предпринимательскую деятельность субъектов малого и среднего бизнеса;

У2 - Разрабатывать бизнес-план предприятия;

У3 - Определять стратегию открываемого бизнеса;

У4 - Оценивать конъюнктуру рынка;

У5 - Определять эффективность бизнеса;

Знания:

31 - базовые определения, сущность функции и задачи предпринимательства;

32 - государственная политика в развитии предпринимательской деятельности;

33- различные способы создания предпринимательской организации;

34 - этапы организации собственного предприятия;

35 - механизм осуществления предпринимательской деятельности;

36- этические нормы предпринимательской деятельности;

II. ЗАДАНИЕ ДЛЯ ЭКЗАМЕНУЮЩЕГОСЯ.

Составьте бизнес-план по открытию используя приведенный ниже алгоритм:

Бизнес-план – это конкретный план действий, основанный на прогнозах, расчетах и экономических оценках. В нем отражена идея бизнеса, его модель. Он может быть по разному оформлен, но он должен быть планом, выполнение которого позволит получить прибыль, ради чего собственно и начинается любой бизнес.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС — ПЛАНА

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся у фирмы кадров, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.

Бизнес-идея

В основе любого плана лежит бизнес-идея - общее представление о том, чем следует заняться. Бизнес-идея — это только самое начало пути к бизнес-плану, но успех бизнеса очень сильно зависит от правильного выбора бизнес-идеи. Только очень опытный и грамотный бизнесмен может сделать прибыльным бизнес, основанный практически на любой бизнес-идее. Новичку же очень важно выбрать успешную бизнес-идею.

Успешной в первую очередь надо признать бизнес-идею, которая находит незанятую нишу на рынке, 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.

СТРУКТУРА БИЗНЕС — ПЛАНА

Полный объем бизнес-плана обычно занимает 40 - 50 страниц. В последние годы, на этапе поиска партнера или инвестора стал применяться сжатый вариант объемом 4 - 10 страниц, который, в случае заинтересованности, дополняется полным документом.

На данный момент не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, однако, в соответствии со стандартами UNIDO, общая структура бизнес-плана, должна придерживаться следующих основных разделов.

1. Резюме. Находится в начале документа и служит для краткого отражения основных идей и параметров бизнес-плана. Писать же его следует в последнюю очередь. От резюме зависит будут ли читать инвесторы весь бизнес-план или нет. Поэтому пишите резюме ярко, броско, опишите в красочных выражениях, какие выгоды получают инвесторы, если они возьмутся за финансирование вашего бизнес-плана.

2. Титульный лист бизнес-плана. Чем профессиональней он составлен, тем лучшее впечатление произведет и сам проект. Специалист, работающий с бизнес-планами регулярно, сразу увидит качество оформления. На титульном листе должны присутствовать:

- наименование предприятия;
- срок, на который составлен бизнес-план;
- ФИО и должность составителя;
- координаты и контактные данные компании;
- дата составления бизнес-плана.

3. Меморандум о конфиденциальности. Он призван защитить авторские права разработчиков на данный бизнес-план и может быть размещен на титульном листе, если он достаточно краткий, или

наследующей за титульным листом странице. В нем содержится напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. В нем может быть запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей, на передачу его третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате бизнес-плана автору, если он не вызвал интереса.

4. Оглавление бизнес-плана. Для удобства чтения необходимо разбить бизнес-план на основные разделы. С помощью оглавления, каждому читающему будет просто сразу найти интересующий его раздел.

5. Цель предлагаемого проекта. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание тех товаров или услуг, которые Вы хотите предложить Вашим будущим покупателям, и ради производства которых задумывается весь проект;
- примерную оценку той цены, по которой должен будет продаваться Ваш товар;
- оценку затрат, которые потребует производство товара;
- примерную величину прибыли, которую будет приносить каждая единица товара;
- организацию сервиса Вашего товара, если это техническое изделие.

При разработке этого раздела бизнес-плана описывается наиподробнее образом производимая предприятием продукция или услуга. Необходимо указать наименование продукции, ее отличительные черты, конкурентоспособность, степень готовности к производству, безопасность, экологичность, а также концепцию ценообразования.

6. Анализ и оценка рынка сбыта. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание потребителей продукции и услуг;
- размер рынка и возможные тенденции его развития;
- оценку конкурентов;
- оценку собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Изучение конкурентов — сложный и кропотливый этап составления бизнес-плана. Необходимо внимательно изучить и оценить все нюансы работы ваших конкурентов. Понять специфику работы в данной сфере и реализовать в своем бизнесе все лучшее, что почерпнули у конкурентов.

7. План маркетинга. Задачей маркетинга является определить потребительские качества товара и придумать, как подать это все клиентам. Информация раздела должна убедить потенциального потребителя бизнес-плана в существовании рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих проект, его продавать. В этом разделе бизнес-плана надо описать:

- как Вы собираетесь продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые организации;
- как будите определять цены на свои товары;
- какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать;
- как будите организовывать рекламу и сколько собираетесь на это выделить;
- как будите добиваться постоянного роста продаж – за счет расширения района сбыта, или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- как будите организовывать службу сервиса, и сколько на это Вам потребуется средств;
- как будите добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности;
- сведения об оценке патентоведами патентной чистоты этих товаров в тех странах, где вы собираетесь их продавать.

8. План производства. В этом разделе бизнес-плана должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска

продукции. Полезным элементом в этом разделе бизнес-плана будет схема потоков на предприятии: откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующие изделия; в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию и как эта продукция будет поставляться с предприятия. Особое внимание уделите контролю за всем, что связано с производством.

9. Организационный план. В этом разделе бизнес-плана отражают все организационные связи с партнерами, учредителями и обосновывают организацию производственной деятельности. В нём должны быть отражены:

- организационно-правовая форма собственности фирмы;
- организационная структура фирмы;
- распределение обязанностей;
- сведения о партнерах;
- описание внешней среды [бизнеса](#);
- трудовые ресурсы фирмы;
- сведения о членах руководящего состава.

10. Финансовый план. Этот раздел бизнес-плана должен обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Задача финансового плана - доказать эффективность проекта на всем периоде реализации. При его составлении следует давать прогноз с разбивкой не по годам, а ежемесячно. Если же окупаемость проекта планируется на несколько лет, то первый год следует показать с ежемесячной разбивкой, а последующие – поквартально. При этом необходимо четко отметить точку «возврата» — начало отдачи вложенных средств и планируемый срок полного возврата инвестиций. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- сводный баланс активов и пассивов фирмы;
- график достижения безубыточности;
- стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование);
- оценка риска и страхование.

11. Приложения. В этот заключительный раздел бизнес-плана могут быть внесены все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые ссылаются в остальных разделах:

- копии контрактов, лицензии и тому подобное;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков;
- таблицы расчетов финансовых показателей, не вошедшие в основные разделы.

Профессиональный бизнес план - это именно то, с чего начинается любой успешный бизнес-проект.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС — ПЛАНА

Разработку бизнес-плана проводят в несколько этапов:

Подготовительный этап. На этом этапе определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

Подготовительный этап можно разбить на ряд шагов:

- определение целей написания бизнес-плана;
- определение источников информации;
- точное определение целевых читателей;
- установление общей структуры документа.

Этап разработки бизнес-плана по разделам, их компоновка и сведение в единый взаимосвязанный документ. Второй этап также можно разбить на ряд шагов:

- сбор информации;
- непосредственное написание бизнес-плана.

Перед тем как заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю нужную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.

Нужные данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, или провести собственные исследования. Источником информации могут быть публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет- информация.

Второй шаг рекомендуется выполнять при непосредственном участии будущих исполнителей проекта (инициаторов его написания). Это необходимо для того, чтобы предприниматель имел более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный бизнес-план в жизнь.

Этап обсуждения бизнес-плана. Руководители, ведущие специалисты структурных подразделений предприятия, консультанты сторонних организаций и авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию, готовят аргументированное заключение. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке, либо о разработке нового варианта.

Заключительный этап. На нем выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).

Заключение

Бизнес-план, в конечном варианте, в котором он предстанет перед банкирами или инвесторами, должен быть выполнен на высоком полиграфическом уровне. Он должен быть читабельным, обязательно необходимо наличие в бизнес-плане оглавления, удобных подразделов, для пояснений и доказательств используйте статистические данные, рисунки, схемы, фотографии.

Потенциальный инвестор получает каждый день на рассмотрение несколько бизнес-планов. Поэтому, чтобы сконцентрировать его внимание, постарайтесь особое значение уделить резюме. Оно должно быть достаточно коротким (2 - 3 страницы) и максимально информативным. При переводе бизнес-плана на иностранный язык, используйте профессиональную терминологию, к которой привык зарубежный инвестор.

Бизнес-план – это лицо вашего проекта при встрече с банкирами, инвесторами и работниками служб поддержки предпринимателей. Для вас же это работающая экономическая схема построения бизнеса. Хороший бизнес-план – первый шаг на пути к процветанию.

III. ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА

3.1. УСЛОВИЯ

Время выполнения задания – 45 минут.

Оборудование: тетради, ручка, карандаши, линейки.

Обучающимся разрешается использовать справочные материалы:

- конспектами лекций;
- учебниками и справочными пособиями;
- интернет-ресурсы;

3.2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

Уровни освоения		Характеристика уровня
1	допустимый	Кратко изложен бизнес-план, имеются существенные отступления от требований к составлению бизнес-плана. В

		частности: бизнес-план освещен лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании бизнес-плана или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
2	высокий	Кратко изложен материал, основные требования к бизнес-плану и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём бизнес-плана; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3	оптимальный	Материал изложен полностью, выполнены все требования к написанию и защите бизнес-плана, присутствует логическая последовательность в суждениях; выдержан объем бизнес-плана и соблюдены правила оформления работы; на дополнительные вопросы при защите даны полные ответы.