

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Московский политехнический университет» (Московский политех)
Ивантеевский филиал
Московского политехнического университета

Е.К. Лобашевская

ОП.10. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

методические рекомендации по выполнению практических работ

Специальность 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Одобрены на заседании Цикловой комиссии Экономики и управления специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Е.К. Лобашевская **Основы предпринимательской деятельности:** методические рекомендации по выполнению практических работ – г. Ивантеевка: Ивантеевский филиал Московского политехнического университета, 2021. – 82 с.

Методические рекомендации для выполнения практических работ по учебной дисциплине ОП.10. Основы предпринимательской деятельности обучающимися образовательных организаций профессионального образования разработаны в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного Стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Пособие включает в себя методические рекомендации, основные правила, методы, образцы выполнения, требования к содержанию отчёта по выполненной работе. Использование материалов пособия способствует повышению качества подготовки обучающихся, предназначено для преподавателей и студентов.

© Ивантеевский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский политехнический университет», 2021

СОДЕРЖАНИЕ	Объем часов	Стр.
Практическая работа № 1. «Генерирование бизнес-идеи».	2	4
Практическая работа № 2. «Тестирование бизнес-идеи».	2	9
Практическая работа № 3. «Анализ целевых аудиторий».	2	14
Практическая работа № 4. «Расчет емкости рынка».	2	22
Практическая работа № 5. «Анализ конкурентов».	2	30
Практическая работа № 6. «Планирование и организация труда».	2	36
Практическая работа №7. «Описание бизнес-процессов».	2	40
Практическая работа №8. «Разработка комплекса маркетинга».	2	48
Практическая работа № 9. «Расчет цен и затрат, связанных с запуском стартапа, постоянных и переменных издержек».	2	55
Практическая работа № 10. «Формирование плана доходов и расходов».	2	59
Практическая работа № 11. «Формирование отчета о движении денежных средств».	2	64
Практическая работа № 12 «Формирование прогнозного баланса».	2	70
Практическая работа № 13 «Финансирование бизнеса. Расчет показателей эффективности».	2	73
Практическая работа № 14 «Подготовка презентации бизнеса».	2	76
Практическая работа № 15 «Презентация бизнеса».	2	81

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Тема: Генерирование бизнес-идей

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений генерирования бизнес-идей.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал и описать процесс генерации бизнес-идей методом мозгового штурма.
2. Сгенерировать бизнес-идею методом мозгового штурма, написать суть выбранной бизнес-идеи.
3. Описать суть метода фокальных объектов.
4. Более детально проработать бизнес-идею методом фокальных объектов, описать бизнес-идею с детальной проработкой

Отчет о выполнении работы должен содержать

Название работы и её цель;

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Описание метода мозгового штурма.
 2. Генерация бизнес-идей методом мозгового штурма:
 - выдвижение не менее 10 идей (таблица)
 - критика бизнес-идей (таблица)
 - выбор бизнес-идеи

Таблица – Сильные и слабые стороны бизнес-идей

Бизнес-идеи	Сильные стороны		Слабые сторона	

Моя бизнес-идея (фокальный объект): _____

3. Описание метода фокальных объектов

4. Детальная проработка бизнес-идеи методом фокальных объектов
(таблица 2):

Таблица 2 – Свойства случайных объектов

Случайные объекты	Свойство 1	Свойство 2	Свойство 3	Свойство 4	Свойство 5

Моя бизнес-идея с разными признаками случайных объектов (новый объект, более интересный для людей, с новыми свойствами, которые будут иметь ценность для потребителей): _____

Теоретический материал

Бизнес-идея — идея, которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании. Как правило, бизнес-идея направлена на создание товаров или услуг, которые могут быть проданы за деньги, благодаря сформулированной в бизнес-идее новой бизнес-модели.

Бизнес-идея — это концепция (система взглядов) бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Она может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне.

Способность трансформации бизнес-идеи в жизнеспособный бизнес, должна быть подкреплена осуществимым бизнес-планом, который может быть продан за определенную сумму заинтересованным инвесторам или компаниям собственно до осуществления идеи.

Методы генерирования бизнес-идей

1. Мозговой штурм

Существует три этапа мозгового штурма:

1. Подготовительный – участники формулируют проблему, собирают информацию, выбирают ведущего.
2. Генерация идей – каждый из участников придумывает как можно больше идей, руководствуясь следующими правилами:
 - принимаются все, даже безумные и фантастические идеи, без какой-либо критики;
 - идеи можно комбинировать, улучшать, дополнять.
3. Оценка идей – на этом этапе они сортируются и критикуются, самые живучие прорабатываются дальше, остальные – отбрасываются.

2. Метод синектики

Синектика основана на генерировании идей с помощью активного использования аналогий.

В процессе обсуждения проблемы участники ищут аналогии, которые можно отнести к 4 классам:

1. **Прямые аналогии** – самые очевидные сходства с исследуемым объектом. Обычно ищутся в других технических или природных объектах. Например, крыло у птицы и самолета.

2. **Субъективные аналогии** – в этом случае креативщик перевоплощается в исследуемый объект, он должен «прочувствовать», каково это – быть им, оценить все те аспекты, которые недоступны обычному логическому подходу.

3. **Символические аналогии** – предусматривает использование метафор и необычных определений обычных вещей, поиск парадоксов и конфликтов в устоявшихся стереотипах. Так, автомобиль можно определить как «легкопередвигающаяся тяжесть».

4. **Фантастические аналогии** – предмет обсуждения и возможности синектиков мысленно лишаются любых преград со стороны физических законов. Допускается все, даже использование волшебной палочки. Это позволяет снять ментальные блоки и полностью раскрепостить творческий потенциал.

3. Обратный мозговой штурм

Суть его состоит в том, что вы ищете идеи не как решить данную проблему, а как вызвать ее, и что можно сделать, чтобы достичь не нужного эффекта.

4. Метод фокальных объектов

Случайность и ассоциативное мышление – две вещи, которые удивительно часто сопровождают великие открытия и великие идеи. Метод фокальных (или случайных) объектов основан на этих двух явлениях. Он

заключается в мысленном переносе характеристик произвольно выбранных объектов на предмет рассмотрения.

1. Выберите конкретный объект (он и будет называться фокальным), который необходимо улучшить (например, внешний аккумулятор – Powerbank).

2. Произвольно выберите несколько предметов (яблоко, корабль, Яндекс, коробка).

3. Опишите свойства каждого предмета (например, яблоко – натуральное, сочное; корабль – военный, подводный; Яндекс – всезнающий; коробка – картонная, деревянная);

4. Переносите свойства на фокальный объект, включайте ассоциативное мышление и выбирайте самые сильные варианты (натуральный – можно сделать стильный корпус из дерева, военный, подводный – можно сделать его водонепроницаемым и противоударным, всезнающий – можно добавить удобный индикатор заряда).

5.Метод морфологического ящика

Еще одно название – метод морфологического анализа. Он построен на разбиении объекта на составные элементы, для которых указываются различные варианты исполнения. Все это заносится в таблицу, а затем проводится поиск новых комбинаций, которые подчас рождают совершенно неожиданные идеи.

1. Выберите предмет (процесс), с которым вы будете работать.

2. Разбейте его на ключевые элементы.

3. Придумайте как можно больше различных вариантов для каждого элемента.

4. Запишите все это в матричную таблицу.

5. Ищите в таблице новые комбинации элементов и их вариантов, чтобы создать нечто новое.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

Тема: Оценка и тестирование бизнес-идей

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений оценки и тестирования бизнес-идей.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал и письменно ответить на вопрос: Что такое тестирование бизнес-идей.
2. Написать методы оценки и тестирования бизнес-идей.
3. Изучить статистику запросов по бизнес-идее, сгенерированной в практической работе №1, с использованием ресурса Яндекс **Wordstat**. Написать прогноз числа показов в месяц, которое вы получите, выбрав этот запрос в качестве ключевого слова. Написать прогноз числа показов в месяц для пользователей из определенного вами региона и популярность запроса по региону.
4. Изучить динамику популярности запросов по бизнес-идее, сгенерированной в практической работе №1, с использованием ресурса **Google Trends** за последние 5 лет. Нарисовать график.
5. Изучить сезонность популярности запросов по бизнес-идее, сгенерированной в практической работе №1, с использованием ресурса **Google Trends** за последний год. Нарисовать график.
6. Разработать анкету для изучения спроса (опираясь на образец) на товар или услугу в соответствии с вашей бизнес-идеей (письменно).
7. Разместить анкету в **Google Формы**, прислать ссылку преподавателю личным сообщением.

Отчет о выполнении работы должен содержать

- 1) название работы и её цель;

- 2) понятие тестирования бизнес-идеи;
- 3) перечисление методов тестирования бизнес-идеи;
- 4) прогноз числа показов в месяц, которое вы получите, выбрав запрос по вашей бизнес-идее в качестве ключевого слова в Яндекс **Wordstat**; прогноз числа показов в месяц для пользователей из определенного вами региона и популярность запроса по региону.
- 5) график популярности запросов за последние 5 лет по бизнес-идее, сгенерированной в практической работе №1, построенный с использованием ресурса Google Trends.
- 6) график популярности запросов 12 месяцев по бизнес-идее, сгенерированной в практической работе №1, построенный с использованием ресурса Google Trends.
- 7) Анкету для изучения спроса на товар (услугу) в соответствии с бизнес-идеей, сгенерированной в практической работе №1.

Образец анкеты для изучения спроса

I. Данные о потребителе (нужное подчеркнуть)

1. Пол (мужской, женский).
2. Возраст (до 18 лет, от 18 до 30 лет, от 30 до 50 лет, свыше 50 лет).
3. Социальное положение (рабочий, служащий, предприниматель, учащийся, домохозяйка, пенсионер)

II. Вопросы для изучения спроса

1. Хотели бы Вы приобрести данный товар? (Да, нет).
2. Приобретете ли Вы товар по цене 15 руб.? (Да, нет).
3. Какое количество товара Вы хотите приобрести? (Укажите количество_штук или кг).
4. Как часто Вы будете приобретать товар (нужное подчеркнуть):
А) ежедневно,

- Б) один раз в неделю,
- В) один раз в месяц, Г) один раз в полгода, Д) один раз в год,
- Е) одна покупка.

5. Какая цена Вас устроит? (Укажите цену_руб.)

6. Какое количество товара Вы хотите приобрести по Вашей цене?
(Укажите количество_штук или кг).

7. Как часто Вы будете приобретать товар по Вашей цене (нужное подчеркнуть):

А) ежедневно, Б) один раз в неделю,

В) один раз в месяц, Г) один раз в полгода, Д) один раз в год, Е) одна покупка.

8. Почему Вы отказываетесь от покупки (нужное подчеркнуть):

А) уже есть, Б) не нужен,

В) не удовлетворяет качество, Г) не нравится цвет, Д) не нравится фасон, Е) не нравится форма,

Ж) не нравится дизайн, З) не устраивает размер, И) нет лишних денег, К) сам могу сделать, Л) другое.

На рис. показана схема опроса, т.е. порядок, в котором необходимо задавать вопросы в зависимости от ответов на предыдущий вопрос

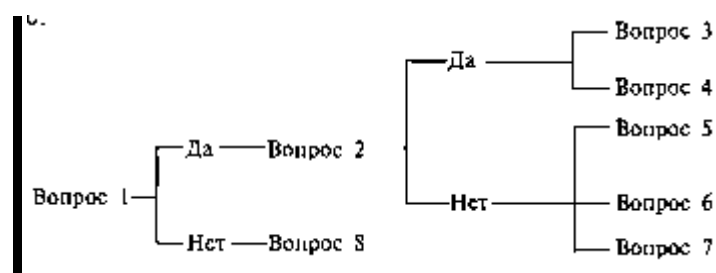


Рис. Схема опроса

Достоинство метода анкетирования состоит в том, что проведение одного опроса позволяет получить целый комплекс информации: требования покупателей к потребительским свойствам товаров, средний размер покупки, частоту обращения в магазин за данным товаром, средний уровень цен, отвечающий ожиданиям покупателей, а также ожидаемое количество и

демографические характеристики потенциальных покупателей. Важно только правильно выбрать численность и состав опрашиваемых лиц, чтобы иметь репрезентативную группу, отражающую контингент покупателей.

Полученные данные следует рассматривать как исходные при определении возможных объемов реализации. Однако в условиях большой взаимозаменяемости большинства товаров, общего превышения предложения над спросом и при наличии конкуренции полученные результаты будут не совсем точно отражать действительные потребности населения в конкретном товаре. Поэтому для повышения точности расчетов необходимо проводить их корректировку с учетом данных о реальных объемах продажи товара.

Источник: <https://znaytovar.ru/s/Anketa-dlya-izucheniya-sprosa.html>

Теоретический материал

Когда в голову пришла очередная бизнес-идея, есть два пути. Первый и правильный — узнать, нужен ли людям продукт и сколько они готовы за него платить. Второй и сомнительный — разработать продукт, запустить продажи и надеяться, что его купят.

Тестировать идею нужно потому, что на запуск потратится в разы (а у кого-то и в десятки раз) больше ресурсов, а идея может быть нерабочей.

Тестирование бизнес-идей – это оценка бизнес-идеи на жизнеспособность.

Методы тестирования бизнес-идей:

- 1.Посмотреть на конкурентов.
- 2.Изучить тренды (инструмент **Google Trends**).
- 3.Изучить статистику запросов (сервис Яндекс Wordstat)
4. Опросить потенциальных покупателей.
- 5.Создать лендинг – посадочную страницу, одностраничный сайт.

6. Запустить контекстную рекламу (например, в Яндекс Direct).
7. Посоветоваться с экспертами.
8. Создать прототип, продемонстрировать на встрече, выставке.
9. Создать точки контакта (например, в социальных сетях) и др.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Тема: Анализ целевых аудиторий

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений анализа целевых аудиторий.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить базовые принципы работы с целевой аудиторией, письменно ответить на вопросы:
 - что такое целевая аудитория?
 - зачем предпринимателю необходимо определять целевую аудиторию?
 - что такое ядро целевой аудитории?
 - по каким критериям объединяют потребителей в целевую аудиторию?
2. Описать основную целевую аудиторию для вашего бизнеса (таблица 1).
3. Составить портрет наиболее типичного покупателя для основной целевой аудитории.

Отчет о выполнении работы должен содержать

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.
2. Результаты анализа основной целевой аудитории, представленные в таблице.

Таблица – Описание основной целевой аудитории (написать какого бизнеса)

Характеристики целевой аудитории	Основная целевая аудитория
Социально-демографические	

Пол	
Возраст	
Образование	
Уровень дохода	
Социальный и семейный статус	
Профессия, место работы, род деятельности	
Национальность	
География проживания	
Психографические	
Черты характера	
Ценности, жизненные позиции и отношение к важным социальным проблемам	
Личные увлечения, хобби, образ жизни	
Описание мест приобретения товара и особенностей потребления товара	
Отношение к цене продукта	
Частота использования	
Частота покупки	
Использование количества торговых марок	
Предпочтения в объемах упаковки	
Где предпочитают покупать продукт	
Отношение к товару	
Способ принятия решений о покупке	

3. Портрет типичного покупателя основной целевой аудитории

Теоретический материал

Базовые принципы работы с целевой аудиторией

Целевая аудитория товара (с англ. target audience, target group) представляет собой конкретную группу людей, на которую направлены все маркетинговые коммуникации бренда. По факту целевой аудиторией является та группа людей, которой нужен ваш продукт и которой интересны преимущества, предлагаемые продуктом.

В целевую аудиторию входят не только существующие покупатели продукта компании, но также и потенциальные потребители, привлечь которых важно для завоевания стабильного положения в отрасли.

Целевая аудитория компании является важным аспектом любой маркетинговой деятельности. Наличие целевой аудитории у товара позволяет сконцентрироваться на конкретной группе потребителей рынка и создать для них идеальный товар, продать его в нужном им месте с правильной коммуникацией. Целевая аудитория определяет границы целевого рынка компании и определяется с помощью специальных маркетинговых исследований.

Зависит от вас, по каким критериям вы объединяете потребителей в целевую аудиторию:

- по географическим: например, целевая аудитория — это жители Восточной Европы;
- по социально-демографическим: например, целевая аудитория — женщины в возрасте 20-30 лет со средним доходом, занимающие должности средне-статистического офисного сотрудника
- по психографическим: например, целевая аудитория — люди, которые стремятся к самовыражению и самоутверждению в обществе
- по поведенческим: например, целевая аудитория — люди, которые покупают продукт 1 или менее раз

При определении целевой аудитории важно обращать внимание на ее размер и динамику численности, выраженную в тыс.чел. Размер целевой аудитории позволяет оценить потенциальную емкость рынка и объем продаж, а следовательно оценить прибыльность бизнеса, окупаемость рекламных инвестиций и долгосрочный рост компании.

Ядро и виды целевой аудитории

У каждой целевой аудитории есть ядро — группа людей, которая представляет самых активных и важных потребителей продукта. К ядру целевой аудитории обычно относят потребителей, которые приносят большую долю прибыли и продаж (или могут принести), которые пользуются товаром чаще всего (или будут пользоваться), а также которые испытывают самую высокую потребность в продукте и готовы удовлетворить ее любыми способами.

В современной практике маркетинга выделяют 2 типа целевой аудитории: первичную и вторичную.

Основная целевая аудитория

Первичная или основная (primary target audience) целевая аудитория является приоритетной в коммуникации бренда и означает группу людей, непосредственно принимающих решение о необходимости приобретения товара или услуги. Первичная аудитория является инициатором совершения покупки.

Косвенная целевая аудитория

Вторичная или косвенная целевая аудитория (secondary target audience) играет более пассивную роль и даже, если может участвовать в процессе покупки, не является инициатором необходимости приобретения конкретного товара или услуги. Вторичная целевая аудитория обладает более низким приоритетом для коммуникации бренда.

Отличие данных видов целевой аудитории можно рассмотреть на примере рынка детских игрушек. На данном рынке существует два типа целевой аудитории: родители (непосредственно покупающие товар) и дети (непосредственно использующие товар). Дети не совершают самостоятельно покупку игрушки, но очень часто являются инициатором покупки — просят у родителей совершить покупку. Поэтому дети являются первичной аудиторией для рынка детских игрушек, родители — вторичной целевой аудиторией.

Социально-демографические характеристики в описании целевой аудитории

Для описания целевой аудитории можно использовать следующие социально-демографические характеристики:

- пол
- возраст
- образование
- уровень дохода
- социальный и семейный статус
- профессия, место работы, род деятельности
- национальность или расовая принадлежность
- география проживания.

Пример описания целевой аудитории по социально-демографическим характеристикам

Женщины, 35-55, с доходом средний и выше среднего, имеющие высшее или средне-специальное образование, среднестатистические офисные работники или руководители среднего звена, проживающие в крупных городах численностью свыше 500 тыс.чел.

Психографические характеристики

Для описания целевой аудитории можно использовать следующие психографические характеристики:

- описание черт характера (консервативный, амбициозный, веселый, новатор, душа компании и т.п.);
- ценности, жизненные позиции и отношение к важным социальным проблемам (мнение относительно окружающей среды, глобализации, аборт, уровня жизни населения);
- личные увлечения, хобби, образ жизни;

- модель покупательского поведения (описание как потребитель совершает покупки от принятия решения о покупке до выбора на полке в магазине);
- описание мест приобретения товара и особенностей потребления товара (Где покупают? Как используют);
- отношение к цене продукта;
- факторы, определяющие выбор продукта или драйверы потребления.

Описание целевой аудитории на рынке B2B

Для описания целевой аудитории на рынке B2B можно использовать следующие характеристики:

- вид деятельности, ассортимент товаров
- количество служащих
- годовой объем продаж
- география распространения, деятельности — локальный, национальный, мультинациональный
- количество филиалов
- кто принимает решение
- сезонность продаж, связанная с видом деятельности
- ценовая политика.

Как определить целевую аудиторию

Самая сложная и первостепенная задача для бизнеса — это определить целевую аудиторию для своего продукта. От этого шага зависит весь маркетинг — микс, проводимый вашей компанией на рынке. Определение целевой аудитории вы можете осуществлять двумя основными способами: отталкиваться от товара, который вы продаете; или отталкиваться от размера рынка, который хотите захватить. И в том и в другом случае вы должны ответить на 6 ключевых вопросов.

- Как выглядит социально — демографический портрет моего клиента? (пол, возраст, доход, социальный статус в обществе и т.п.)
- Какие психографические особенности имеет целевая аудитория?
- Какие основные требования предъявляет целевой потребитель к продукту?
- Какие ключевые потребности стремится решить, приобретая товар?
- Как целевой потребитель предпочитает совершать покупки, что влияет на его выбор?
- Где целевой потребитель узнает информацию о товаре, с какими средствами коммуникации взаимодействует в течение дня?

Базовые критерии психографического сегментирования

Психографический принцип сегментирования рынка основан на таких критериях сегментации, которые способны охарактеризовать тип личности и мотивацию поведения покупателя на рынке. К самым часто используемым признакам психографической сегментации рынка относят:

Образ жизни потребителя	динамичный, размеренный, сельский, городской
Отношение потребителя к инновациям	новаторы, консерваторы, традиционалисты
Отношение к себе, восприятие своего «Я»	ощущение себя жертвой — неспособность повлиять на что-либо; ощущение себя лидером — способность изменить мир или положение вещей; ощущение себя как «я как все»; ощущения себя как «я лучше других»
Кто является кумиром, лидером для потребителя?	сверстники, известные личности, подруги и друзья, родители

Внутренняя мотивация покупки	желание самовыражения; желания достижения идеала; желание признания
Отношение к местному производителю	положительное, отрицательное, стремление к западному
Жизненная позиция	активная, положительная, спокойная, утвердительная, пассивная, агрессивная
Ценности	здоровье, семья и дети, дом и уют, близкие, общение, самореализация, материальное благополучие, духовный рост, удовольствия, стабильность, свобода, положение в обществе

Пример портрета типичного покупателя. Покупатели хлопьев для похудения

1. Анна Петровна, 43 года.
2. Место проживания: Самара.
3. Семейное положение, количество детей: замужем, двое детей-подростков.
4. Сфера занятости и уровень зарплаты: финансовая деятельность, 50 тысяч рублей.
5. Должность, связанные с ней проблемы: главный бухгалтер, работа не связана с активностью, но отбирает в день около 12 часов (иногда больше).
6. Потребности, желания, фобии: из-за плотного графика Анна не успевает питаться правильно, при этом она пользуется доставкой еды в офис, что только увеличивает ее вес. Тренировки по выходным не дают должного эффекта, по причине чего женщина хочет перейти на правильное питание и есть только здоровую пищу. Курс потребления хлопьев, рассчитанный на 14 дней, как считает Анна, идеально подойдет для того, чтобы изменить свои пищевые привычки и снизить вес.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Тема: Расчет емкости рынка

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умения расчета емкости рынка.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал и заполнить таблицу «Виды емкости рынка».
2. Рассчитать потенциальную, фактическую и доступную емкость целевого рынка из практической 3.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Виды емкости рынка.

Таблица – Виды емкости рынка

Название	Краткое пояснение

2. Расчет потенциальной, фактической и доступной емкости рынка.

Теоретический материал

Емкость рынка (market size) – размер рынка определенного товара или услуги, выраженный в совокупном объеме продаж товара за расчетный

период; или общий спрос на категорию товаров, выраженный в покупательской способности населения. Часто в маркетинге вместо понятия «емкость рынка» используются его синонимы: размер и объем рынка.

В общемировой практике выделяют 3 вида емкости рынка: фактическая, потенциальная и доступная. Каждый вид емкости рынка можно рассчитать в различных единицах измерения: в натуральном выражении (в штуках, литрах, кг и т.д.), в стоимостном выражении (в рублях), .



Потенциальная емкость рынка – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей. Максимальный уровень спроса означает, что культура использования продукта достигла своего максимума: потребители максимально часто потребляют продукт и постоянно его используют. Потенциальная емкость рынка — это максимально возможный объем рынка, который определяется из расчета, что все потенциальные потребители знают и пользуются товарной категорией.

Фактическая или реальная емкость рынка – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу среди населения. Фактическая емкость рынка определяется на основании текущего уровня знания, потребления и использования товара среди потребителей.

Доступная емкость рынка – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром и его характеристиками (дистрибуция, цена, аудитория) или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Другими словами, рассчитывая доступную емкость рынка, компания сужает фактический объем

рынка, рассматривая в качестве потенциальных покупателей не всех потребителей рынка, а только тех, кто удовлетворяет ее критериям целевой аудитории.

Емкость рынка по методу «снизу-вверх» означает сумму всех ожидаемых покупок товара целевой аудиторией за расчетный период. Перед тем, как приступить к определению объема рынка, следует провести подготовительную работу и получить следующую информацию о рынке:

Необходимые данные	Комментарии от автора
Размер аудитории в тыс.чел	Количество фактических или потенциальных пользователей. Информация может быть получена путем проведения количественного опроса или с помощью ресурсов государственной статистики.
Частота потребления в шт.	Частота приобретения товара аудиторией за расчетный период или норма потребления товара на 1 человека за расчетный период. Информация может быть получена на основе опроса потребителей рынка (сколько раз и в течении какого периода они используют товар?); на основе уже существующих данных исследовательских компаний; на основе экспертной оценки (но: высокий риск ошибки)
Средняя стоимость покупки товара в руб.	Информация может быть получена на основе опроса потребителей рынка (по какой цене Вы обычно покупаете товар? – затем расчете средневзвешенного показателя цены); на основе уже существующих данных исследовательских компаний; на основе экспертной оценки.
Средний объем упаковки в ед.объема	Информация может быть получена на основе опроса потребителей рынка (Какого объема Вы обычно покупаете товар? – затем расчет средневзвешенного показателя объема упаковки); на основе уже существующих данных исследовательских компаний; на основе экспертной оценки.

Необходимые формулы

Формулы для расчета объема рынка, которые используются в примере:

Емкость рынка за период N (тыс.шт) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.)

Емкость рынка за период N (тыс.руб) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (в руб.)

Емкость рынка за период N (единицы объема – тыс.л) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средний объем 1 упаковки товара (в единицах объема – литр)

Использование на практике

Необходимо рассчитать емкость рынка (потенциальную, фактическую, доступную) средств для бритья в России за годовой период в стоимостном выражении.

Шаг 1

Определяем потенциальную аудиторию товаров «средств для бритья» (кто потенциально может использовать данную категорию?) и узнаем размер данной аудитории. Аудиторию лучше всего задавать с помощью социально-демографических параметров (пол, возраст, регион проживания), так как по ним легче всего определить численность аудитории. Размер аудитории можно узнать из открытых источников государственной статистики (переписи населения), из данных открытых опросов крупных исследовательских компаний.

Потенциальная аудитория (все, кто может потенциально пользоваться) – все мужчины от 14 лет. Размер аудитории : 51 000 тыс. чел.

Определяем фактическую аудиторию категории «средств для бритья». Для этого нам необходимо узнать пенетрацию категории на рынке, другими словами «Какой % людей потенциальной аудитории использует средства для

бритья в настоящий момент?». Иногда такую информацию можно найти в открытых источниках в интернете, но чаще требуется проведение небольшого количественного маркетингового исследования для понимания культуры потребления на рынке.

Фактическая аудитория: все мужчины от 14 лет, кто пользуется категорией «средств для бритья». Размер аудитории: 37 000 тыс.чел. (Формула для расчета: Численность потенциальной аудитории* % использования категории).

Определяем «доступную» аудиторию, другими словами сужаем фактическую аудиторию только до тех покупателей, кто является непосредственно нашей целевой аудиторией (для кого предназначен наш продукт). В данном примере предположим, что нашей целевой аудиторией являются мужчины, проживающие в крупных городах, в возрасте от 30-55 лет. По доступной аудитории лучше определить два показателя: потенциальная численность аудитории, кто теоретически может покупать продукт (сумма тех, кто пользуется категорией сейчас и кто не пользуется категорией); и фактическая численность аудитории, кто покупает сейчас.

Доступная потенциальная аудитория (все, кто может покупать средства для бритья в возрасте от 30-55 лет, крупные города): Размер аудитории: 29 000 тыс.чел. Доступная фактическая аудитория (все, кто покупает на данный момент средства для бритья в возрасте от 30-55 лет, крупные города): Размер аудитории: 15 000 тыс. чел (Формула для расчета: численность доступной потенциальной аудитории* % использования категории).

Зачем для определения и анализа емкости рынка необходимо так много разных аудиторий? Так много разных аудиторий необходимо для того, чтобы понимать возможный потенциал рынка и оценить значимость сегмента рынка, на котором фокусируется компания. Часто, чтобы оценить емкость рынка, используют только численность целевой аудитории, не рассматривая более

укрупненные варианты, так как они являются абсолютно недостижимыми для компании.

Шаг 2

Следующим шагом в расчете емкости рынка является определения частоты потребления товара. Если мы хотим рассчитать не только фактическую, но и потенциальную емкость рынка, нам необходимы будут два показателя: фактическая и потенциальная частота потребления товара среди необходимой аудитории.

Для определения фактической частоты необходимы данные количественного исследования культуры использования «средств для бритья» среди потребителей.

На основе данных о культуре потребления «средств для бритья» на рынке мы узнали, что вся фактическая аудитория мужчин в возрасте от 14 лет использует в среднем за год 10 упаковок средств для бритья. А наша целевая аудитория мужчин в возрасте 30-55 лет (только крупные города) использует в среднем за год 12 упаковок средств для бритья.

Для расчета потенциальной частоты – необходимо представить идеальную ситуацию использования продукта с вашей точки зрения.

Предположим, что в нашем случае идеальное потребление товара выглядит следующим образом: ежедневное использование средств для бритья по 10 мл в день. Если считать, что стандартный объем одной упаковки для рынка – 200 мл, то при идеальной частоте использования в год на 1 потребителя будет приходиться: $(10 \text{ мл} * 365 \text{ дней в году}) / 200 \text{ мл} = 18,25$ упаковок.

Шаг 3

3. Чтобы определить емкость рынка, нам необходим еще один показатель: средняя цена покупки. Для расчета потенциальной емкости рынка мы используем потенциальную (идеальную) среднюю цену продукта. Для расчета фактической емкости рынка — фактическую среднюю цену на рынке.

Чаще всего эти две цены совпадают, иногда потенциальная цена находится на более высоком уровне — в тех случаях, когда фактические цены на рынке являются стратегически заниженными.

Для расчета потенциальной цены в нашем примере оценки емкости рынка мы делаем предположение, что существующая средняя цена является оптимальной для рынка и используем в расчетах ее. Фактическая средняя цена покупки одной упаковки «средств для бритья» на рынке среди всех мужчин от 14 лет составляет 90 рублей. Средняя цена покупки для нашей целевой аудитории (мужчины 30-55 лет) составляет 70 рублей.

Шаг 4

И вот мы подошли непосредственно к решению вопроса «Как посчитать емкость рынка?». Используя формулы расчета, приведенные в начале, определяем значение потенциальной, фактической и доступной емкости рынка.

Потенциальная емкость рынка = потенциальная аудитория в тыс.чел * норма потребления в год в шт* среднюю стоимость покупки в руб. = 51 000 тыс.чел*18,25 упаковок*90 рублей = 83 767 500 тыс.руб.

Фактическая емкость рынка = фактическая аудитория в тыс.чел * норма потребления в год в шт* среднюю стоимость покупки в руб = 37 000 тыс.чел*10 упаковок*90 рублей = 33 300 000 тыс.руб.

Доступная емкость рынка = целевая аудитория компании в тыс.чел * норма потребления в год в шт* среднюю стоимость покупки в руб = 29 000 тыс.чел*12 упаковок*70 рублей = 24 360 000 тыс.руб.



Дополнительные выводы:

Из графика видно, что рынок обладает большим потенциалом роста и не используется компаниями максимально полно. Для данного рынка необходимо проведение образовательных кампаний и рекламных акций по привлечению неохваченной аудитории и формирования более частого использования товара.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Тема: Анализ конкурентов

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умения анализа конкурентов.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответить на вопросы:
 - что такое SWOT-анализ, для чего он проводится?
 - какие бывают стратегии конкуренции? При каких условиях они применяются?
2. Оценить конкурентоспособность предприятия по факторам привлекательности товара (услуги). Заполнить таблицу. Выявить сильные и слабые стороны бизнеса.
3. Провести SWOT-анализ и заполнить матрицу SWOT-анализа.
4. Выбрать стратегию конкуренции (деловую стратегию) и разработать тактику конкурентной борьбы.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.
2. Оценка конкурентоспособности товара (услуги) (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности предприятия и ключевых конкурентов

Факторы привлекательности товара (услуги)	Наименование предприятия	Ключевые конкуренты		
		Наименование конкурента	Наименование конкурента	Наименование конкурента

1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

3. Матрица SWOT-анализа (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны		Слабые стороны	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Возможности		Угрозы	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

4. Стратегия конкуренции:

5. Тактика конкуренции:

1.

2.

3.

4.

5.

Теоретический материал

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка - получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Ниже перечислены проверенные способы получения подробной и достаточной информации о конкурентах и товарах конкурентов.

Источник информации	Описание
Опросы потребителей	количественный или качественный сбор мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для выявления слабых и сильных сторон компаний
Мониторинг мест продаж	скажет многое о качестве и условиях выкладки товара, стратегии в области промо-акций и ассортименте
Поиск в интернет	отзывы, сайты конкурентов, обзоры и т.д.

Опросы экспертов рынка	помогут в понимании качества товара конкурентов, сложившегося имиджа на рынке
Опросы менеджеров по продажам	предоставят множество полезной инсайдерской информации «с полей» (через торговый персонал можно очень легко получить презентации, спец программы Ваших конкурентов)
Изучение отраслевых обзоров	в них часто публикуются финансовые показатели, открытые рейтинги, а также ключевые характеристики бизнеса
Тематические выставки, конференции и семинары	из данного источника можно получить информацию об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

Анализ полученной информации эффективнее и нагляднее проводить, используя метод сравнительного анализа конкурентов: сопоставление любых параметров компании с аналогичными параметрами ключевых игроков для определения выигрышных и слабых сторон.

Метод SWOT анализа

SWOT анализ (*перевод с англ. swot analysis*) — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот-анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, T=Threats.

S= Strengths

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W=Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O=Opportunities

Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T=Threats

Угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потере доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные

риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа:



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Тема: Планирование и организация труда

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений планирования и организации труда.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответьте на вопросы:

- что такое организационная структура управления;
- какие бывают типы организационных структур для малого бизнеса.
- как создать правильную структуру с нуля.

2. Выполнить задание:

- Перечислите всех работников вашей будущей организации. Не забудьте включить себя в этот список, даже если вы владелец бизнеса.
- Создайте схему организационной структуры для вашего бизнеса, изучив прототипы в Интернете.
- Опишите функции (функциональные обязанности) ключевых подразделений (работников).
- Опишите персонал (таблица 1):

Таблица 1 - Персонал

Наименование должности и профессии	Численность, чел.	Размер основной заработной платы, руб.	Дополнительные выплаты, руб.	Всего ФОТ, руб.	Режим работы
...					
Всего					

- Опишите кадровую политику фирмы

- система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения

- затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта.

- метод и периодичность оценки качества работы сотрудников

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.

2. Результаты выполненного задания.

Теоретический материал

Организационная структура управления предприятием

Организационная структура управления предусматривает взаимоотношения сотрудников компании, распределение нагрузки и делегирование полномочий.

Эффективная организационная структура предприятия – это гарантия своевременного выполнения указаний руководства и обеспечение рабочих процессов согласно регламенту компании.

Организационная структура управления предприятием – это сложная система взаимодействия между подразделениями компании, руководством и подчиненными. Чем больше фирма – тем сложнее структура подчинения.

Виды организационных структур управления различаются между собой вариантом взаимодействия между сотрудниками и методами передачи и исполнения задач руководителей.

Различают такие типы организационных структур управления для малого бизнеса:

- линейная организационная структура управления. Эта разновидность предусматривает прямое и непосредственное подчинение одного или группы рабочих единому руководителю, который получает указания непосредственно от выше стоящего начальства. Линейно-организационная структура управления отличается прозрачностью и эффективностью передачи указаний руководства. Недостаток заключается в том, что высший начальник контролирует все процессы, которые происходят на предприятии. Такой тип структуры хорошо зарекомендовал себя в малом бизнесе при небольшом штате сотрудников;

- функциональная организационная структура предприятия. Основа такой структуры в группировке сотрудников по отделам или подразделениям с общими функциями. Для примера, в составе фабрики есть отдел маркетинга, отдел разработок, производственный отдел и отдел сбыта готовой продукции. В каждом подразделении есть начальник, отвечающий за действия своих сотрудников. В функциональной структуре отделы расположены параллельно и не пересекаются. Высший руководитель дает задания начальникам отделов и не контролирует лично исполнение своих указаний на рабочих местах.

Остальные структуры появились на основе линейной и функциональной системы, комбинируя способы управления персоналом и типы координации между подразделениями и руководящим составом.

Как создать правильную организационную структуру с нуля

1. Изучите прототипы. Обратитесь к чужому опыту. Как структурированы компании, чем-то напоминающие вашу? Воспользуйтесь знакомствами с другими владельцами и руководителями. Пригласите консультантов по управлению. И берите на заметку все, что покажется применимым в вашей ситуации.

2. Правильно распределите обязанности. Основные задачи каждого подразделения, равно как и основная ответственность его руководителя, должны быть документально описаны и утверждены. Случается, что такого документа нет, а есть лишь схема с квадратиками подразделений и должностей. Это еще не описание оргструктуры: не наполненные задачами квадратики не дают картины распределения труда между подразделениями.

3. Обеспечьте единоначалие. Бывает, что совладельцев бизнеса несколько, все участвуют в ежедневных делах компании на равных правах. Для подросших компаний, которые уже не помещаются в одной комнате, это наихудшая модель управления: компании такого типа выдавливаются конкурентами с рынка в первую очередь. Компания должна разработать документы, в которых будет описано, в чем именно выражается главенство первого лица и в каких конкретно ситуациях сотрудники не имеют права принимать решения без согласования с ним. Например, при заключении сделок свыше определенной суммы, во внештатных ситуациях, в вопросах безопасности, найма и увольнения людей и т. п.

4. Разработайте должностные инструкции. Описание реальных обязанностей и задач сотрудников – следующий шаг построения оргструктуры. Но если бизнес бурно развивается, самое главное – описать два типа должностей. Первый – должности, по которым ожидается большая текучесть либо быстрое расширение штата (это менеджеры по продажам, региональные руководители, работники склада). Второй – должности с редкими компетенциями, здесь высок риск поставить бизнес в зависимость от незаменимого человека.

5. Создайте подразделения с разумной численностью. Иногда бывает, что у руководителя всего двое, а то и один подчиненный. Этот перекос исправляется укрупнением подразделений. Но иметь под началом 15–20 подчиненных – это уже слишком много.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Тема: Описание бизнес-процессов

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений описания бизнес-процессов.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответьте на вопросы:
 - что такое бизнес-процесс;
 - какие бывают бизнес-процессы.
 - как описать бизнес-процесс.
2. Выполнить задание.

Задание.

1. Описать последовательно основные этапы бизнес-процесса в соответствии с бизнес-идеей, сгенерированной в практической работе №1.
2. Представить производственную программу в таблице 1.

Таблица 1 – Производственная программа

Наименование продукции (услуг), единицы измерения	20__ г.				20__ г.	20__ г.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
....						

2. Определить потребность в основных фондах (таблица 2).

Таблица 2 - Потребность в основных фондах

Наименование	Стоимость за ед. руб.	Количество	Общая стоимость, руб.	Срок полезного использования, лет	Ежегодные амортизационные отчисления, руб. (для оборудования стоимостью больше 100000 руб. за ед.)
....					

.					
Итого					

3. Определить потребность в материально-производственных запасах
таблица 3.

Таблица 3 - Потребность в материально-производственных запасах.

Вид запаса, единица измерения	Цена за ед., руб	Норма расхода в день, ед	Количество дней запаса до следующего завоза + страховой запас	Стоимость запаса, руб.
Итого				

4. Составить прогноз материальных затрат (таблица 4).

Таблица 4 – Прогноз материальных затрат

Вид материалов	Цена за ед., руб	Норма расхода в день, ед	Количество дней работы в год			Стоимость материальных затрат, тыс. руб.		
			20__	20__	20__	20__	20__	20__
.....								
Итого								

5. Составить прогноз затрат на производство по элементам затрат
(таблица 5).

Таблица 5 – Прогноз затрат (тыс. руб.)

Элементы затрат	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Материальные затраты (из табл. 4)	плюс стоимость основных фондов (менее 100000 руб. за ед.		
Затраты на оплату труда (из практической 6)			
Отчисления на социальные нужды (30,2% от затрат на оплату труда)			
Амортизация основных средств (из табл.2)			
Прочие затраты (арендная плата и др.)			
Итого по элементам затрат			

Теоретический материал

Бизнес-процессы простыми словами — это определенный набор действий, которые выполняют сотрудники, чтобы создать что-либо, имеющее ценность для заказчика. Клиента компании, партнера или другого сотрудника, которым нужен результат этой работы. Результатом может быть продукт, услуга, информация или документ.

«Бизнес-процесс — это многократно повторяющаяся, логически связанная последовательность действий, направленная на создание ценности и формирование результата».

Андрей Чепакин

Коммерческий

директор

ELMA

Ведущий цикла вебинаров «Бизнес-процессы для больших»

Пример бизнес-процесса — выдача банковской карты. Банк принимает заявку от клиента, оформляет документы, предлагает доп. услуги. Схема выполнения этих действий повторяется при выпуске каждой новой карты. Это бизнес-процесс.

Другой пример — командировка. Чтобы ее организовать, нужно заказать билеты, забронировать жилье, выдать командировочные, потом отчитаться. Это уже внутренний, но тоже бизнес-процесс.

Всего есть три типа процессов:

- Основные. Они же — операционные. Связаны с обслуживанием клиентов и приносят компании деньги. Основной бизнес-процесс протекает с момента первого контакта с заказчиком до завершения сделки. Например, процессы закупки материалов или управление производством.
- Поддерживающие бизнес-процессы компании. Их также называют обеспечивающими или сервисными. Они не приносят прибыли, а наоборот, съедают деньги. Например, работа HR, бухгалтерия, АХО. Они нужны, чтобы работали основные процессы.
- Управленческие. Это организационные бизнес-процессы, связанные с разработкой целей, стратегии и развитием компании. Например, оценка внешней среды или формулирование стратегий бизнес-подразделений.

У любого бизнес-процесса есть:

- Вход — исходное сырьё или данные, необходимые для старта.
- Выход — результат проделанной работы.
- Ресурсы, необходимые для его выполнения.
- Управляющие воздействия — методики, инструкции, правила выполнения, требования.
- Владелец — тот, кто владеет ресурсами, управляет процессом и несёт ответственность за результат. Это не обязательно руководитель подразделения или компании. Владельцем процесса «Сборка заказа» будет руководитель склада.
- Исполнители — сотрудники, задействованные в выполнении процесса.

- Критерии оценки — индикаторы, с помощью которых владелец видит «узкие места» и принимает решения относительно процесса. Для сборки заказа индикаторами могут быть время исполнения, дополнительные издержки.

Как правильно описать бизнес-процесс:

Шаг 1. Задайте границы процесса

Определить вход и выход.

УНД ОСЛАВНИ ЗЯВКУ



СЧЕТКА



Шаг 2. Определите элементы бизнес-процесса

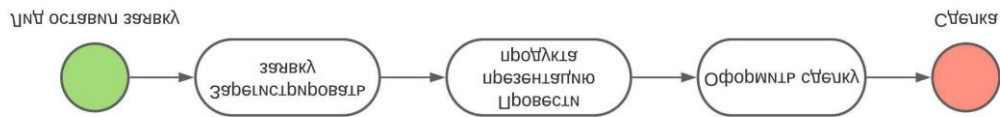
Пока просто текстом ответьте на вопросы в документе или на бумаге. Возможно, в процессе построения схемы информацию придется дополнить или пересмотреть, но сейчас важно собрать все данные в одном месте:

- цель процесса;
- шаги;
- исполнителя;
- последовательность выполнения шагов, или тайминг, ограничения по времени выполнения какого-либо шага;
- чем сопровождается действие: товарно-материальные ценности, потоки документов, информационные потоки и т.д.;
- результаты процесса (товарно-материальные ценности, документы, информация) и требования к этим результатам;
- ресурсы, которые нужны, чтобы бизнес-процесс мог произойти;
- показатели, которыми измеряется результативность и эффективность бизнес-процесса;
- владельца процесса;
- нюансы исполнения для каждого шага.

Шаг 3. Разбейте бизнес-процесс на основные этапы

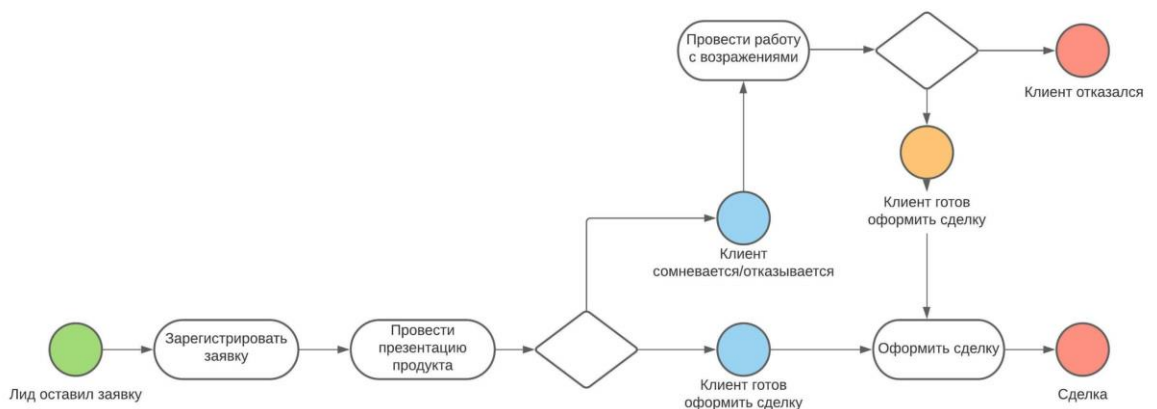
В нашем примере можно выделить следующие этапы:

1. Регистрация входящей заявки.
2. Презентация продукта.
3. Оформление сделки.



Шаг 4. Добавьте развилки и другие события

Дополняем схему основными вариантами развития процесса и промежуточными событиями.



Шаг 5. Обозначьте роли участников процесса

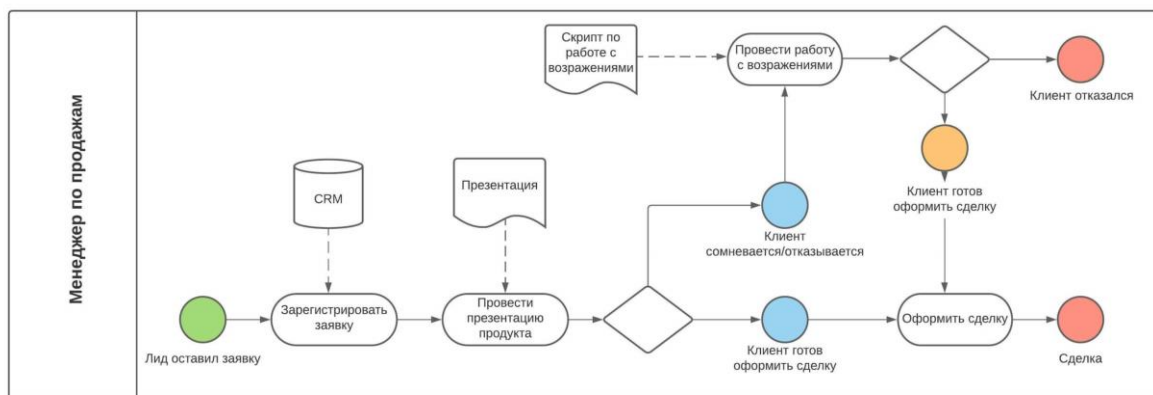
В описаниях не указывают конкретные имена исполнителей. Здесь применяют понятие «роль». Одни сотрудник может выполнять несколько ролей, и одну роль могут исполнять несколько сотрудников. Из ролей складывается должность.

В нашем примере роль одна — менеджер по продажам. Её могут выполнять несколько человек.

Шаг 6. Разместите на схеме документы, программы и базы данных

Документ — это информация на любом носителе: электронное письмо, инструкция, доклад, презентация.

В схеме указываем не просто название документа, программы или базы данных, а даем на них ссылки (в специализированных сервисах есть такая возможность).



<https://www.unisender.com/ru/glossary/что-такое-biznes-process-i-kak-ego-opisat/>

Производственная программа - прогноз объемов производства и реализации (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия. При этом он может быть равным или превышать значение прогноза сбыта продукции (услуг). В последнем случае будет происходить накапливание запасов готовой продукции.

В бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции (услуг) в натуральных единицах и в стоимостном выражении и темпах их изменения на ближайшие 3 года. Прогнозирование объема производства в номенклатурном разрезе по периодам производится следующим образом: первый год - по кварталам, последующие годы - в целом за год.

Основные производственные фонды – это средства труда (здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты, рабочий и продуктивный скот и др.), с

помощью которых изготавливается продукция предприятия. Основные производственные фонды функционируют в неизменной форме и переносят свою стоимость на продукцию по частям по мере износа за ряд кругооборотов.

Амортизация (через фр. *amortir* — «ослаблять, смягчать», от лат. *amortisatio* — «ослабление»^[1]) в бухгалтерском учёте — процесс переноса по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на себестоимость производимой продукции (работ, услуг).

Оборотные средства — это совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения в денежном выражении.

Оборотные производственные фонды обслуживают сферу производства. Они составляют материальную основу производства и необходимы для обеспечения процесса производства продукции, образования стоимости. Во вторую часть оборотных средств входят фонды обращения, состоящие из готовой продукции и денежных средств предприятия.

Подавляющую часть оборотных производственных фондов составляют производственные запасы. **Производственные запасы** — это запасы сырья и материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, топлива, тары, хозяйственного инвентаря, запчастей для ремонта, инструментов. Потребность определяется детальным расчетом нормативов оборотных средств методом прямого счета.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

Тема: Разработка комплекса маркетинга

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений разработки комплекса маркетинга.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответить на вопрос: какие 4 элемента включает классический комплекс маркетинга 4P?
2. Разработать комплекс маркетинга 4P.
3. Рассчитать бюджет маркетинга.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответ на вопрос.
2. Разработанный комплекс маркетинга.

PRODUCT: Продукт

- Вариативность или ассортиментный ряд продукта
- Символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль
- Функционал продукта – необходимые и уникальные свойства товара или услуги. Необходимый уровень качества продукта – с точки зрения целевого рынка.
- Внешний вид продукта – стиль, дизайн, упаковка
- Поддержка и уровень сервиса

PRICE: Цена

- Ценовая стратегия входа на рынок
- Розничная цена

- Ценообразование для различных каналов продаж.
- Пакетное ценообразование
- Наличие сезонных скидок или акций
- Политика относительно промо-мероприятий

PLACE: Место продажи

- Рынки, на которых планируется продавать товар
- Каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар.
- Вид дистрибуции
- Условия дистрибуции товара
- Условия выкладки товара и правила выкладки
- Управление запасами товара и логистика

PROMOTION: Продвижение

- Реклама (средства рекламы, частота показа и др.)
- Прямой маркетинг
- PR
- Стимулирование сбыта
- Демонстрация товара на выставках и др.

3. Бюджета маркетинга.

Теоретический материал

Комплекс маркетинга — микс (4P, 5P, 7P)

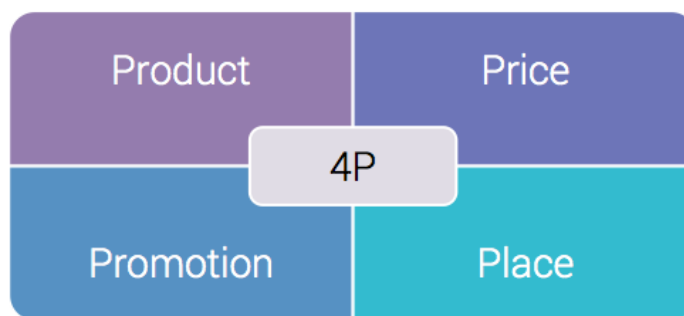
Модель маркетинг — микс (marketing mix model) или также называемый комплекс маркетинга является основным элементом любой бизнес стратегии. Модель проста и универсальна в использовании, и представляет собой некий чек-лист для результативного развития продукта компании на рынке. Именно из-за своей простоты модель маркетинг микса может использовать любой — даже человек, не являющийся специалистом в области маркетинга.

Изначально комплекс маркетинга состоял из четырех элементов (4P), впоследствии усложнялся и в результате перешел в комплекс маркетинга 5P и 7P.



Считается, что модель маркетинг микс включает все необходимые параметры продукта, которые может контролировать и развивать маркетолог для результативного продвижения товара на рынке. Цель комплекса маркетинга – разработать стратегию, которая позволит повысить воспринимаемую ценность товара, а также поможет максимизировать долгосрочную прибыль компании на рынке.

Изначально комплекс маркетинга включал в себя только 4 основных элемента: продукт, цена, место продажи и продвижение товара. Такой маркетинг микс называется базовой моделью 4P: product, price, place, promotion.



Элемент «Продукт» отвечает на вопрос «Что необходимо рынку или целевой аудитории?», элемент «Цена» помогает определить стоимость продажи товара и оценить уровень рентабельности продаж, элемент «Место продажи» помогает выстроить правильную модель дистрибуции (или доставки товара до конечного потребителя), а элемент «Продвижение» отвечает на вопрос «Каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?».

PRODUCT: Продукт

Продукт представляет собой то, что компания предлагает рынку и потребителю. Продуктом может быть как физический товар, так и услуга. Продукт – это первое, с чего начинается работа над маркетинг миксом. Успешный продукт всегда строится на понимании и удовлетворении важных потребностей целевого рынка.

Решения, которые должны быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продукт»:

- Вариативность или ассортиментный ряд продукта
- Символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль
- Функционал продукта – необходимые и уникальные свойства товара или услуги. Необходимый уровень качества продукта – с точки зрения целевого рынка. Качество продукта должно строиться на восприятии потребителей. (Например, Для одних потребителей качество хлеба проявляется через вкус и запах, а для других через сорт пшеницы,

используемый для приготовления хлеба.)

- Внешний вид продукта – стиль, дизайн, упаковка
- Поддержка и уровень сервиса

PRICE: Цена

Цена является важным элементом комплекса маркетинга, она отвечает за конечную прибыль от продажи товара. Цена определяется на основе воспринимаемой ценности товара потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «цена»:

- Ценовая стратегия входа на рынок (проникновение, снятие сливок и пр)

- Розничная цена – обязательно необходимо соотносить отпускную цену на товар с желаемой розничной ценой, если компания не является последним звеном в сбытовой цепи. (Отпускная цена проходит ряд наценок и надбавок до того, как достигает целевого потребителя – НДС, наценка оптового звена, наценка розничной сети и т.д.)

- Ценообразование для различных каналов продаж. Предусматривает разные уровни цен для разных звеньев сбытовой цепи, для разных поставщиков (например, скидки за объем, бонусы для крупных оптовиков и т.д)

- Пакетное ценообразование предусматривает реализацию одновременно нескольких товаров компании по специальному уровню цен

- Наличие сезонных скидок или акций

- Политика относительно промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-мероприятий и т.д)

PLACE: Место продажи

Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте (тем, где целевой потребитель может его увидеть и купить) в нужное время (тогда, когда у целевого потребителя возникает потребность его купить). Другими словами, место продажи обозначает модель дистрибуции товара компании.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

- Рынки, на которых планируется продавать товар (в т.ч. стратегия географической экспансии)
- Каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар.
- Вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция)
- Условия дистрибуции товара (скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке товара для дилеров и штрафные санкции и т.д.)
- Условия выкладки товара и правила выкладки (уровень полки, целевая доля полки, количество фейсингов на полке, дублирование фейсингов, обязательный ассортимент и т.д.)
- Управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т.д.)

Для физического товара каналы дистрибуции могут быть следующие: гипермаркеты, супермаркеты, продуктовые магазины у дома, рынки, специализированные магазины; оптовые продавцы или розничные торговцы; электронная коммерция; прямые продажи или сетевой маркетинг; продажи по каталогу и т.д.)

PROMOTION: Продвижение

В контексте маркетинг микса под продвижением понимаются все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару, сформировать знание о товаре и его ключевых характеристиках, сформировать потребность в приобретении товара и повторные покупки.

К продвижению относятся такие маркетинговые коммуникации как: реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и другие.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продвижение»:

- Реклама
- Прямой маркетинг
- PR
- Стимулирование сбыта
- Демонстрация товара на выставках и др.

Статьи бюджета	Затраты	%
Суммарный прогнозный объем продаж	3000	100
Наиболее вероятные производственные издержки	1000	33,3
Промежуточная прибыль	2000	66,7
Затраты на маркетинг:		
Реклама	14	
Организация продаж	45	
Другие затраты на продвижение продукта	5	
Доведение продукта до потребителей и их обслуживание	500	
Упаковка	20	
Техническое обслуживание	20	
Оплата труда руководителей и сотрудников маркетинговых служб	20	
Кредиты, предоставляемые потребителям	110	
Стоимость информации	30	
Суммарные маркетинговые затраты	764	25,5
Прибыль	1236	41,2

Рисунок – Пример бюджета маркетинга

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9

Тема: Расчет цен и затрат, связанных с запуском стартапа, постоянных и переменных издержек

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений расчета цен и затрат.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, написать, что относится к основным и оборотным фондам. Составить прогноз затрат.

Таблица – Прогноз затрат (тыс. руб.)

Элементы затрат	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Материальные затраты (из практической работы №7)	плюс стоимость основных фондов (менее 100000 руб. за ед.		
Затраты на оплату труда (из практической работы №6)			
Отчисления на социальные нужды (30% от затрат на оплату труда)			
Амортизация основных средств (из практической работы №7)			
Прочие затраты (арендная плата и др.)			
Итого по элементам затрат			
В том числе:			
- постоянные затраты			
- переменные затраты			

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.
2. Результаты выполненного задания

Теоретический материал

К прочим видам расходов (затрат), связанным с производством и реализацией, относятся следующие расходы организации:

1) суммы налогов и сборов, начисленные в установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах порядке, за исключением налога на прибыль и платежей за сверхнормативные выбросы загрязняющих веществ;

2) расходы на сертификацию продукции и услуг;

3) суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы (предоставленные услуги);

6) расходы на обеспечение пожарной безопасности организации в соответствии с законодательством Российской Федерации;

7) расходы на обеспечение нормальных условий труда и мер по технике безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

8) расходы по набору работников, включая расходы на услуги специализированных организаций по подбору персонала;

9) расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и обслуживанию, включая отчисления в резерв на предстоящие расходы на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание (с учетом положений статьи 267 Налогового кодекса РФ);

10) арендные (лизинговые) платежи за арендуемое (принятое в лизинг) имущество;

11) расходы на содержание служебного транспорта
и др.

Переменные затраты (variable costs) — затраты, величина которых прямо пропорциональна объему производства, они меняются в зависимости от объема выпуска продукции. Чаще всего при обсуждении переменных затрат имеют в виду затраты на материалы и комплектующие, а также транзакционные издержки, связанные с продажей, хотя в принципе перечень переменных затрат может быть шире.

Постоянные затраты (fixed costs) — затраты, величина которых не зависит от объема выпуска продукции. Это могут быть общие затраты на содержание производства и администрации, а также другие виды расходов, не связанные напрямую с объемом выпуском продукции.

Несмотря на то, что определение переменных и постоянных затрат выглядит довольно просто, тонкости разделения затрат лежат в основе многих методов управленческого учета, финансового и стратегического анализа, поэтому на практике встречаются очень разные определения и подходы к расчету этих затрат.

Примеры переменных затрат

Типичные статьи переменных затрат:

- материалы и комплектующие, которые используют непосредственно в производстве продукции;
- расходы на электроэнергию для технологического процесса производства;
- переменная заработная плата;
- транспортные расходы на отгрузку готовой продукции;
- агентские выплаты при продажах;

- начисление износа оборудования, если учет амортизации привязан к объему выпущенной продукции.

В моделях управленческого учета и прогнозирования к переменным затратам следует относить такие, которые будут меняться с изменением планируемого объема производства. В результате, одна и та же статья затрат может быть постоянной в одной модели, но станет переменной в другой, если во втором случае у компании есть возможность оперативно менять величину расходов с изменением объема производства.

Примеры постоянных затрат

К постоянным затратам относят, например:

- аренду помещений;
- коммунальные расходы на отопление и освещение помещений;
- техническое обслуживание и ремонт оборудования;
- обслуживание зданий и сооружений;
- общехозяйственные расходы;
- рекламу и расходы на продвижение.

Не всегда можно точно сказать, затраты переменные или постоянные. Например, есть статьи затрат, которые не меняются с каждой единицей произведенной продукции, но зависят от общего уровня производства. Так, если оборот компании снизится в два раза, то она может уволить часть сотрудников или отказаться от части помещений. Другой пример — амортизация. Обычно ее начисляют равномерно, хотя мы понимаем, что износ производственного оборудования чаще всего связан с его использованием и зависит от количества произведенной продукции. Чтобы избежать споров о правилах классификации таких затрат и подчеркнуть, что отнесение затрат к постоянным не абсолютно точный факт, а просто аналитическое решение, многие статьи затрат называют **условно-постоянными**. Это значит, что хотя они и могут меняться с объемом производства, но в рамках данной модели или метода считаются постоянными.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Тема: Формирование плана доходов и расходов

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений планирования доходов и расходов.

Задание на выполнение работы:

1. Представить план доходов и расходов (таблица)

Таблица – План доходов и расходов (тыс. руб.).

Показатель	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Выручка (без НДС) (из практической 4)			
Себестоимость продаж (Производственная себестоимость) (из практической 9)			
Коммерческие расходы (из практической 10)			
Прибыль от продаж (выручка – себестоимость продаж – коммерческие расходы)			
Проценты к уплате (сумма процентов за кредит, рассчитать с использованием ипотечного калькулятора)			
Прибыль до налогообложения (Прибыль от продаж – Проценты к уплате)			
Налоги и из прибыли (в зависимости от системы налогообложения, написать какую выбрали)			
Чистая прибыль (Прибыль до налогообложения – налоги из прибыли)			

2. Представить данные о предполагаемом кредите: в каком банке, на какой срок и под какой процент будете брать кредит, представить график

погашения платежей, используя ипотечный калькулятор банка. Сумму процентов за кредит отнести на расходы.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.
2. План доходов и расходов.
3. Данные о предполагаемом кредите.

Теоретический материал

Под *выручкой* понимаются средства, полученные за реализованную продукцию или оказанные услуги.

Система налогообложения — это все налоги, взносы и сборы, которые бизнес платит государству.

Компании и ИП могут использовать пять систем налогообложения — одну основную и четыре специальных:

1. ОСН — основная система налогообложения.
2. УСН — упрощенная система налогообложения.
3. ЕСХН — единый сельскохозяйственный налог.
4. ПСН — патентная система налогообложения.
5. НПД — налог на профессиональный доход.

Компании могут работать только на ОСН, УСН, ЕСХН, а ИП — на всех пяти.

Некоторые налоги нужно платить на любой системе налогообложения, если есть объект налогообложения. Они одинаковы для ИП и компаний:

- земельный — если в собственности есть земельный участок;
- налог на имущество — если в собственности есть торговая или офисная недвижимость, например магазин или склад;

- транспортный — если в собственности есть автомобиль.

ОСН. Подходит всем бизнесам, но выгоднее всего на ней работать тем, кто планирует сотрудничать с крупными компаниями. Большинство крупных компаний работают на ОСН, и если у вас тоже ОСН, они могут получить вычет по НДС. Это имеет значение, если вы, например, собираетесь заниматься оптом и будете работать напрямую с производителями и большими розничными сетями.

На ОСН попадают все компании и ИП сразу после регистрации, если не подадут заявление о переходе на спецрежим.

Компании на ОСН ведут бухучет, а ИП нет, но ИП формируют книгу учета доходов и расходов.

Какие налоги платит ИП на ОСН

Некоторые компании могут получить освобождение от НДС, если за три последних месяца выручка не превысила 2 млн рублей.

Вести учет и сдавать отчетность на ОСН без бухгалтера, скорее всего, не получится. Придется платить несколько налогов и сдавать отчетность по каждому.

УСН. Подойдет малому и среднему бизнесу, но есть ряд ограничений:

- средняя численность сотрудников — не более 130 человек;
- доход — не больше 200 млн рублей в год;
- остаточная стоимость основных средств — не больше 150 млн рублей;
- у компании не должно быть филиалов.

Компании и ИП на упрощенке платят один основной налог: налог 6% с объекта «Доходы» или 15% с объекта «Доходы минус расходы».

Налоги и отчетность ИП на УСН

В регионах ставка УСН может отличаться: например, в Курской области — 5%. В Московской области пониженная ставка при УСН «Доходы» не установлена, поэтому для расчета надо взять общую 6%.

ЕСХН. Подойдет только тем, кто самостоятельно выращивает, перерабатывает, продает сельхозпродукцию. Например, предприниматель выращивает и продает яблоки или делает из них сидр.

Или компания ловит рыбу, обрабатывает и поставляет ее в рестораны города.

Но если ИП покупает малину и делает из нее варенье, ЕСХН уже использовать нельзя, потому что он не выращивал сырье самостоятельно.

Есть два условия:

- сельскохозяйственная деятельность должна приносить ИП или компании не меньше 70% от общего дохода;
- количество сотрудников — не больше 300 человек.

Если бизнес не соответствует двум этим условиям одновременно, работать на ЕСХН нельзя. Например, если сельхоздеятельность составляет 80% от дохода, но в компании работает 400 человек, применять ЕСХН не получится.

- налог 6% с разницы между доходами и расходами;
- НДС.

Компании и ИП могут получить освобождение от уплаты НДС, если их доходы от деятельности на ЕСХН за предыдущий год не превысили:

- в 2021 году — 70 млн рублей;
- в 2022 году и далее — 60 млн рублей.

Патент. На патенте могут работать только предприниматели.

ИП платит фиксированную сумму за год, которую определяет государство, — стоимость патента. Эта сумма не зависит от дохода предпринимателя.

Какие налоги платит ИП на патенте

- подойдет определенный вид деятельности: например, ИП шьет и продает кожаные изделия, разрабатывает сайты или стрижет клиентов;

- количество сотрудников — не более 15 человек,
- годовой доход не должен превышать 60 млн рублей.

На патенте нет отчетности. ИП покупает патент на срок от 1 месяца до года. Все, что нужно, — это вовремя оплачивать патент и вести книгу учета доходов.

НПД. Налоговый режим для самозанятых — на нем платят минимум налогов, не платят страховые взносы. Работать на НПД можно, пока доход не достигнет 2,4 млн рублей за год, потом придется перейти на другой режим, например на УСН.

Подойдет физическим лицам — фрилансерам и ИП: например, няням, присматривающим за детьми, копирайтерам, которые пишут статьи на заказ, кондитерам, которые сами пекут торты, фотографам. То есть тем, кто сам оказывает услуги, выполняет работы или продает товары собственного производства.

<https://mfc74.ru/interesnoe/vybor-sistemy-nalogooblozheniya.html>

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Тема: Формирование отчета о движении денежных средств

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений составления прогноза движения денежных средств.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал и составить прогноз движения денежных средств (таблица).

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

2. Прогноз движения средств

Таблица – Прогноз движения денежных средств

Наименование показателя	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего			
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг			
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей			
от перепродажи финансовых вложений			
прочие поступления			
Платежи - всего			
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги			
в связи с оплатой труда работников			
процентов по долговым обязательствам			
налога на прибыль организаций			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от текущих операций			
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего			
в том числе:			

от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)			
от продажи акций других организаций (долей участия)			
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)			
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях			
прочие поступления			
Платежи - всего			
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов			
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)			
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам			
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций			
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего			
в том числе:			
получение кредитов и займов			
денежных вкладов собственников (участников)			
от выпуска акций, увеличения долей участия			
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.			
прочие поступления			
Платежи - всего			
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников			
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)			
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов			
прочие платежи			
Сальдо денежных потоков от финансовых операций			
Сальдо денежных потоков за отчетный период			

Теоретический материал

Строить прогнозы в отношении будущего финансового состояния бизнеса – очень ценный навык предпринимателя.

Такой прогноз необходимо и для кредиторов, будь то банк или физические лица, оценивающие вероятность возврата средств, поставщик, согласившийся на отсрочку оплаты или стратегический инвестор, который оценивает реалистичность прогнозов и вероятность возврата инвестиций.

Важность прогноза движения денежных средств компании (ПДДС) переоценить сложно.

Аббревиатура ПДДС очень похожа на ОДДС (отчет о движении денежных средств). Разница в том, что ОДДС – это одна из четырех обязательных форм бухгалтерской отчетности (вместе с балансом, отчетом о финансовых результатах и отчетом об изменениях капитала). А прогноз движения денежных средств – это просто план, от которого лишь требуется быть понятным, достоверным и максимально объективным.

ПДДС и ОДДС роднит общепринятая аналогичная структура. Оба документа должны отражать три разновидности деятельности компании:

- операционную (она же производственная или текущая)
- инвестиционную
- финансовую

И если *отчет* позволяет понять финансовое прошлое вашей компании, то *прогноз* – нарисовать и спланировать максимально достоверное финансовое состояние бизнеса.

Содержание прогноза движения денежных средств

Операционная деятельность в ПДДС

К притоку средств от операционной деятельности обычно относят:

- доход от продажи товаров и предоставления услуг
- иные источники дохода – рентные платежи за предоставление прав, комиссионные и так далее.

К оттоку:

- выплаты вашим поставщикам
- вашим сотрудникам (фонд заработной платы)
- уплата налогов, страховых взносов и акцизов.

Инвестиционная деятельность в ПДС

Приток средств в рамках инвестиционной деятельности возникает:

- от продажи основных средств и прочих внеоборотных активов
- от продажи акций других компаний, а также долей в совместных компаниях
- от погашения другими сторонами выданных им кредитов, и т.п.

Отток, в свою очередь – это:

- затраты на приобретение основных средств и прочих внеоборотных активов
- на приобретение акций или долговых инструментов других компаний, а также долей в совместных компаниях
- суммы взятых кредитов

Финансовая деятельность в ПДС

В финансовой деятельности приток возникает от эмиссии акций или других долевого инструментов, эмиссии облигаций, векселей, залоговых, займов, а также от прочих финансовых инструментов.

Отток – это выплаты собственникам (дивиденды), выплаты в погашение взятых кредитов, выплаты по финансовой аренде (лизингу), и так далее. Это не исчерпывающий перечень, здесь приведены лишь наиболее типичные статьи движения денежных средств.

Прогнозирование движения денежных средств компании даст ориентиры и вам, и вашим кредиторам:

- Обозначит как объём и источники дохода, так и направления расходов в каждый из периодов времени, которые он охватывает.

- Обрисует чистый денежный поток (разницу между входящим и исходящим потоками) и его изменения, а значит и покажет возможность возникновения кассового разрыва и позволит вам предпринять меры по его недопущению уже сегодня.

- Продемонстрирует способность компании обеспечивать превышение поступлений над выплатами и их величину на определенном горизонте.

Позволит понять, в каком объеме и для каких целей вам потребуется заемное финансирование (график погашения кредита обязательно нужно включать в состав прогноза).

Этапы формирования прогноза ДДС

Признавать доходы и расходы проще кассовым методом, то есть в момент поступления средств на счет/списания средств со счета.

1. Прежде всего, конечно, нужно определить горизонт планирования: год, квартал или месяц. Конкретный период зависит от бизнес-цикла и ваших потребностей: краткосрочный прогноз, среднесрочный или долгосрочный. Скорее всего, вы уже имеете представление на какой период вы хотите видеть ПДДС.

2. Считаем доходы и расходы от операционной (текущей) деятельности. Доходы – в основном от реализации продукции и услуг. Расходы – на фонд оплаты труда и прочие расходы на персонал (вроде командировочных), на аренду имущества, на налоги и страховые взносы. На закупку материалов, если у вас производство, на топливо для автомобилей, и так далее.

И проецируем эти значения на будущие периоды с учетом ваших планов, которые, должны базироваться на изучении рынка, с одной стороны, и тенденциях государственного регулирования, например, по налогам – с другой.

В каждом прогнозном периоде выводим чистый результат от операционной деятельности. Закладывайте в прогноз тенденции роста, только будьте готовы объяснить и себе, и другим, насколько они обоснованы.

3. Отражаем приток и отток средств по инвестиционной деятельности: на покупку и продажу (если они запланированы) основных средств – зданий, машин и оборудования, и так далее.

И точно также покажете результат – планируемую разницу между притоком и оттоком по итогам года.

4. Считаем притоки и оттоки по финансовой деятельности. В плюс здесь мы вписываем получение банковских кредитов и прочих займов. Сюда же – средства, пришедшие к нам от заемщиков в погашение займа, дивиденды и проценты по акциям и облигациям. В минус записываем расходы на погашение взятых кредитов, лизинговые платежи, выплату дивидендов. И выданные займы, если таковые планируются.

5. Когда блоки прогноза сконструированы, их нужно объединить. Для этого нужно сложить все поступления по трем видам деятельности в течение года и вычесть из них все расходы в течение этого же года. В результате мы увидим тот самый чистый денежный поток. С ходом времени его значение должно становиться положительным, даже с учетом обслуживания кредитов – иначе вы попадете в ловушку кассового разрыва.

Правила построения хорошего прогноза

Правильно составленный прогноз позволяет вам не бояться использования финансовых инструментов (кредитование, лизинг и т.д.), поскольку вы понимаете источники погашения займа. Точно так же и кредиторам он позволяет давать вам деньги с большей уверенностью.

Поэтому соблюдайте правильный баланс между экономическим оптимизмом и осторожностью.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Тема: Формирование прогнозного баланса

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений составления прогнозного баланса.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал и составить прогнозный баланс (таблица).

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Прогнозный баланс (таблица).

Таблица - Прогнозный баланс

Активы	Тыс.руб.	Пассивы	Тыс.руб.
Средств на счете		Счета к оплате	
Дебиторская задолженность		Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и др.)	
Запасы		Краткосрочные кредиты	
Итого текущих активов (оборотных средств)		Сумма текущих пассивов (краткосрочных обязательств)	
Основные средства		Долгосрочные займы	
Другие активы (нематериальные)		Акционерный капитал	
Минус износ по основным и нематериальным активам		Нераспределенная прибыль	
Прочие активы и авансы		Суммарный собственный капитал	
Сумма активов		Сумма пассивов	

Теоретический материал

Баланс (Balance Sheet) дает прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса состоит в определении долгосрочной финансовой потребности предприятия в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Он составляется на заключительном этапе и выполняет функцию финального аккорда в проведении финансовых расчетов и разработке финансовых документов бизнес-плана.

Прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других финансовых документов - плана прибылей и убытков и плана денежных потоков. Прогнозный баланс поставляет важную информацию для расчета финансовых коэффициентов. Но его разработка требует хорошего понимания сути финансовых показателей.

Основой для прогнозирования баланса являются разработанные ранее прогноз продаж и план сбыта продукции для первого года, план доходов и расходов на планируемый период и для первого года, а также план денежного потока для первого года.

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует:

- 1) активы и пассивы фирмы;
- 2) средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами;
- 3) нераспределенную прибыль.

Баланс состоит из активов и пассивов, суммарные значения которых должны быть сбалансированы (равны между собой).

Активы - это все то, что принадлежит предприятию.

Пассивы - это денежные обязательства перед кредиторами, показывающие, кому и сколько предприятие должно.

Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом бизнеса или той величиной, на которую он прирастет в результате реализации бизнес-проекта:

$$\text{Актив} = \text{Обязательства} + \text{Собственный капитал.}$$

В прогнозном балансе величина собственного капитала является одним из основных показателей, по которому инвестор может оценивать привлекательность своего участия в новом бизнесе.

<https://studfile.net/preview/7434860/page:68/>

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13

Тема: Финансирование бизнеса. Расчет показателей эффективности

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умений определения источников финансирования бизнеса, расчета показателей эффективности проекта.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответить на вопросы:
2. Составить календарный план-график реализации проекта, определить потребность в финансировании и источники финансирования бизнес-проекта (сколько будет собственных средств и сколько заемных).
3. Построить диаграмму Ганта.
4. Рассчитать простые показатели эффективности проекта (простой срок окупаемости).

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы:
 - что такое календарный план проекта?
 - что представляет собой диаграмма Ганта?
2. Календарный план-график реализации проекта, определить потребность в финансировании и источники финансирования бизнес-проекта.

Таблица 1– Календарный план-график реализации проекта (от даты начала реализации до даты начала продаж)

Наименование этапа	Дата начала	Длительность, дни	Дата окончания	Стоимость, тыс. руб.
...				
Итого				

3. Диаграмма Ганта.

4. Показатели эффективности бизнес-проекта: простой срок окупаемости = Инвестиционные затраты / (средняя чистая прибыль + ежегодная амортизация).

Теоретический материал

Календарный план проекта — документ, определяющий полный перечень запланированных мероприятий по проекту; начало и общую продолжительность проекта и отдельных его этапов; логическую последовательность и взаимозависимость мероприятий; порядок и сроки выполнения специальных мероприятий в проекте (разрешительные процедуры, лицензирование, государственная экспертиза, иное); порядок и сроки завершающих процедур проекта (закупку, тестирование и ввод в эксплуатацию всего (основного) промышленного оборудования, выпуск опытно-промышленного образца/партии продукта проекта для проверки их соответствия техническому заданию, стандартам, техническим условиям с целью принятия решения о возможности постановки продукции на производство); иные значимые события.

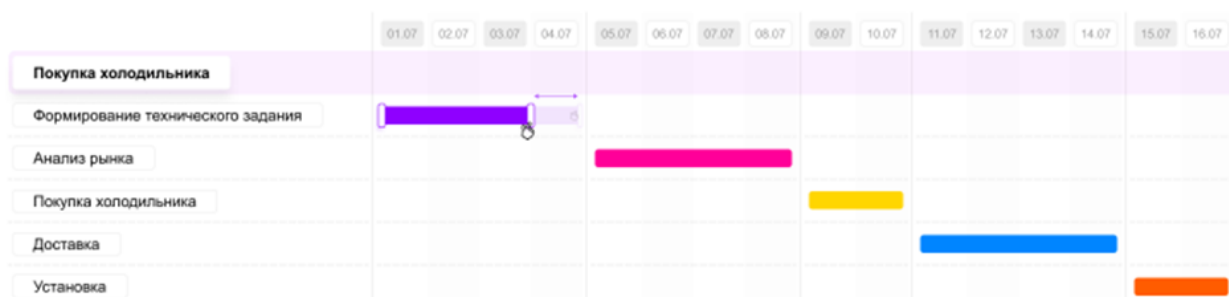
Диаграмма Ганта — один из наиболее популярных инструментов управления проектами. Это набор графических гистограмм, которые фиксируют сроки, взаимосвязь и вехи реализации отдельных составляющих проекта. Ее изобрел американский инженер Генри Гант в начале 20 столетия.

Самое простое определение диаграммы Ганта — это визуальное

отображение списка задач на отрезке времени. По *оси X* отображается *время*, а по *оси Y* — *задачи*, которые нужно выполнить.

Простейший пример — выбор нового холодильника на кухню. Его можно разбить на несколько этапов:

- анализ технических характеристик, согласно которым будет выбираться холодильник (размеры, место, где он будет стоять, желаемая мощность и бюджет).
- анализ моделей, которые есть на рынке.
- покупка холодильника.
- доставка и установка.



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

Тема: Подготовка презентация бизнеса

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умения презентации бизнес-идеи.

Задание на выполнение работы:

1. Изучить теоретический материал, письменно ответить на вопросы:
 - что такое деловая презентация?
 - в чем суть Правила *10/20/30* Гая Кавасаки?
2. Подготовить презентацию в Power Point концепции вашего бизнеса.

Структура презентации;

1. Титульный слайд (название проекта и авторы)
2. О компании
3. Анализ отрасли
4. Маркетинговая стратегия
5. Стратегия производства
6. Финансовые показатели
7. Этап разработки и реализации
8. Подсчет финансирования
9. Резюме (ключевые факторы)
10. Контактные данные

Отчет о выполнении работы должен содержать:

Название работы и её цель.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Ответы на вопросы.
2. Распечатку презентации.

Теоретический материал

Деловая презентация — это рекламное представление деятельности компании с целью развития партнерских отношений. Обычно деловая презентация нужна там, где поднимается вопрос получения инвестиций или спонсорских средств для дальнейшего развития проекта.

Деловая презентация — это не просто доклад, это формирование интереса и передача своих идей. От того, насколько хорошо пройдет ваше выступление, зависит, сможете ли вы добиться той цели, которую поставите перед проведением выступления.

Как создать деловую презентацию для стартапа

Идеальное количество слайдов для презентации должно быть равно примерно **по одному слайду для каждого раздела.** При желании вы можете добавить больше слайдов, чтобы не перегружать лист информацией и оставить «воздух» на слайдах.

Хорошо смотрятся слайды с минимумом текста, когда на них есть слоганы или заголовки. Поэтому слайды читать у вас не получится, да и нельзя это делать.

Также вы должны помнить про время. Чтобы научиться укладываться во времени и не бояться выступлений на сцене, придется несколько раз попрактиковаться перед выступлением!

Гай Кавасаки для презентаций предложил правило 10/20/30: использование 10 слайдов, рассказ в течение 20 минут и применение 30-точечного шрифта.



Это хороший совет, который помогает выстраивать лаконичные презентации и удерживать свой поток мыслей.

План деловой бизнес-презентации

Универсальный план деловой презентации для представления своего проекта потенциальным инвесторам подойдет практически для любой темы, а также с помощью него можно представить свой продукт или услугу.

1. Введение и приветствие (титульный слайд)

2. Рассказ о компании

- Чем занимается ваша компания, основные услуги и достижения;
- Описание существующих товаров или услуг;
- Какие проблемы существуют у потенциальной целевой аудитории и как ваш продукт или услуга могут закрыть потребности потребителей?
- Расскажите насколько ваш продукт или услуга конкурентоспособны на рынке;
- Как вы намерены дифференцировать себя (цена, качество или сервис)?
- Сравните свой товар с конкурентами и выделите преимущества;
- Каков размер рынка, на который вы собираетесь выйти?
- Каков потенциал роста вашего рынка?

3. Анализ отрасли

- Описание действующих и потенциальных конкурентов (продуктов-заменителей)
- Как конкуренты отреагируют на появление нового продукта?

4. Маркетинговая стратегия

- Как вы будете оценивать свой продукт или услугу?
- Какие клиентские сегменты вы пытаетесь охватить?
- Как вы будете продвигать свой продукт или услугу?
- Какие методы вы будете использовать для поиска клиентов?
- Как вы будете распространять продукт?
- Какими способами вы будете удерживать клиентов?

5. Стратегия производства

- Где будет производиться продукт?
- Как это будет сделано?
- Затраты на производство;
- Вопросы поставки сырья и комплектующих;

6. Финансовые показатели

- Примерные прогнозы по продажам, прибыли, расходам, росту и инвестициям;
- Требуемые вложения средств на ближайшие 3 года;
- Расходы на разработку;
- Рекламные расходы;
- Человеческие ресурсы;
- Источники финансирования;

7. Этап разработки и реализации

- На какой стадии запуска проекта вы находитесь?
- Что еще необходимо предпринять?
- Как и когда будет реализован ваш проект (показать примерный график);

8. Подсчет финансирования

- Что будет предложено с вашей стороны взамен финансирования?
- Сроки возврата средств;
- Примерный доход от инвестиций.

9. Ключевые факторы успеха.

Оформление презентации

Презентации подобного плана не должны оставаться без изображений и иллюстраций, даже если вам нечего показать. Обязательно смоделируйте примерный образ товара или помещения, где вы будете предоставлять свои услуги.



Инвесторам нужна наглядность, им нужно видеть, что вы не вчера образовались и что в ваш проект уже вложено немало сил и ресурсов. **Чем более наглядную убедительную и реальную картинку вы представите, тем быстрее инвесторы заинтересуются вашим проектом.**

Еще о структуре презентации и примеры удачных слайдов <https://blog.calltouch.ru/prezentatsiya-kompanii-primery-luchshih-obraztsy-teksta-plan-i-struktura/>

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15

Тема: Презентации бизнеса

Цель работы: закрепление полученных знаний и формирование умения презентации бизнес-идеи.

Технология работы (сведения о последовательности её выполнения (краткое содержание):

1. Выступление с демонстрацией слайдов. (5-7 минут).

Во время презентации:

- Старайтесь произвести благоприятное впечатление.
- Создайте образ умного и делового человека. Ведите себя с окружающими уважительно и непринужденно.
- Следите за культурой речи. Правильное произношение слов, грамотность в построении предложений помогут оставить о вас впечатление как об образованном человеке.
- Не следует обрушивать на потенциального инвестора «поток» количественной и качественной информации.
- Будьте уверены в себе, проявляйте энтузиазм в отношении своей продукции или услуг.
- Старайтесь употреблять утвердительные предложения, избегайте неопределенных и отрицательных высказываний. Смотрите на вещи с точки зрения ваших партнеров, внимательно слушайте их вопросы и не перебивайте их.
- Если у вас есть возможность, захватите с собой образцы своей продукции.

2. Ответы на вопросы.

Информационное обеспечение

Основная учебная литература:

ОЛ.1. Морозов, Г. Б. Предпринимательская деятельность: учебное пособие для СПО — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 420 с.

ОЛ.2. Чеберко, Е. Ф. Предпринимательская деятельность: учебник и практикум для СПО — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 219 с.

Дополнительная учебная литература:

ДЛ.1. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 523 с.

ДЛ.2. Деньги, кредит, банки. Денежный и кредитный рынки : учебник и практикум для СПО / под общ. ред. М. А. Абрамовой, Л. С. Александровой. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 436 с.

ДЛ.3. Иванова, Р. М. История российского предпринимательства: учебное пособие для академического бакалавриата. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 303 с.

ДЛ.4. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 381 с.

ДЛ.5. Кузьмина, Е. Е. Предпринимательская деятельность: учебное пособие для СПО — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 417 с.

ДЛ.6. Пансков, В. Г. Налоги и налогообложение: учебник и практикум для СПО — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 436 с.

Информационные ресурсы интернет:

ИР.1. Правовой портал ГАРАНТ.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

ИР.2. Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>