Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Анатольевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.07.2026 18:38:07
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)

Кафедра экономики и управления

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль): Управление персоналом в организации
Квалификация выпускника: Бакалавр

Автор-составитель: Шагеев Д.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоение образовательной программы.....3

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....5

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....8

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....69

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Бизнес-планирование» направлен на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенций выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Знает методики сбора, обработки и обобщения информации, методики системного подхода для решения поставленных задач. УК-1.2. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности. УК-1.3. Владеет методами научного сбора, обработки и обобщения информации, практической работы с информационными источниками; методами системного подхода для решения поставленных задач.
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения. УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ. УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах, навыками работы с нормативно-правовой документацией .
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Знает базовые принципы функционирования экономики; оценивает цели и механизмы государственной социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики. УК-10.2. Умеет использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели. УК-10.3. Владеет финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски.
ПК-1 Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	ПК-1.1 Демонстрирует знание методов сбора и анализа информации; основ менеджмента и бизнес-планирования; основных методов бизнес-анализа. ПК-1.2 Способен работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ. ПК-1.3 Понимает основы принятия решений; основы проектного менеджмента, основы предпринимательской деятельности.

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Этапы формирования компетенций
1.	УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	*1 Этап - Знать:* УК-1.1. - методики сбора, обработки и обобщения информации, методики системного подхода для решения поставленных задач
			2 Этап - Уметь: УК-1.2. - анализировать и систематизировать разнородные данные; - осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников; - оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности;
			3 Этап - Владеть: УК-1.3. - методами научного сбора, обработки и обобщения информации; - практической работы с информационными источниками; - методами системного подхода для решения поставленных задач
2.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	*1 Этап - Знать:* УК-2.1. - необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы; - методологические основы принятия управленческого решения
			2 Этап - Уметь: УК-2.2. - анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; - разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ, исходя из действующих правовых норм
			3 Этап - Владеть: УК-2.3. - методиками разработки цели и задач проекта; - методами оценки продолжительности и стоимости проекта; - навыками определения потребности в ресурсах; - навыками работы с нормативно-правовой документацией
3.	УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных	*1 Этап - Знать:* - базовые принципы функционирования экономики; - оценивает цели и механизмы государственной

		областях жизнедеятельности	социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики
			2 Этап - Уметь: УК-10.2. - использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели
			3 Этап - Владеть: УК-10.3. - финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски
4.	ПК-1	Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	*1 Этап - Знать:* ПК -1.1. - методы сбора и анализа информации; - основы менеджмента и бизнес-планирования; - основы методов бизнес-анализа
			2 Этап - Уметь: ПК-1.2. - работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ;
			3 Этап - Владеть: ПК-1.3. - основами принятия решений; - основами проектного менеджмента; - основами предпринимательской деятельности

2. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования	Шкала оценивания
1.	УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	*1 Этап - Знать:* УК-1.1. - методики сбора, обработки и обобщения информации, методики системного подхода для решения поставленных задач	***Критерии оценивания знаний на зачете*** «ЗАЧТЕНО» • задания по темам 1-4 выполнены в полном объеме; • задания по темам 1-4 выполнены без критических ошибок в вычислениях; • в заданиях по темам 1-4 присутствуют не критические упущения в анализах и выводах полученных результатов; • все промежуточные защиты бизнес-плана пройдены
			2 Этап - Уметь: УК-1.2. - анализировать и систематизировать разнородные данные; - осуществлять критический анализ и синтез информации,	

			полученной из разных источников; - оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности;	успешно; • есть 2-3 ответа на устные вопросы по теории бизнес-планирования. «НЕ ЗАЧТЕНО» • задания по темам 1-4 выполнены не в полном объеме; • задания по темам 1-4 выполнены с критическими ошибками в вычислениях; • в заданиях по темам 1-4 присутствуют критические упущения в анализах и выводах полученных результатов; • не все промежуточные защиты бизнес-плана пройдены успешно; • нет 2-3 ответов на устные вопросы по теории бизнес-планирования. ***Критерии оценивания знаний на экзамене*** «ОТЛИЧНО» • дан прямой ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; • приведены логичные аргументы, свидетельствующие об обширных знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования; • продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования на практике и возможность их адаптации; • приведены собственные аргументы, ответ не представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала; • на отличном уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено; • приведены логичные
			3 Этап - Владеть: УК-1.3. - методами научного сбора, обработки и обобщения информации; - практической работы с информационными источниками; - методами системного подхода для решения поставленных задач	
2.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	*1 Этап - Знать:* УК-2.1. - необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы; - методологические основы принятия управленческого решения	
			2 Этап - Уметь: УК-2.2. - анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; - разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ, исходя из действующих правовых норм	
			3 Этап - Владеть: УК-2.3. - методиками разработки цели и задач проекта; - методами оценки продолжительности и стоимости проекта; - навыками определения потребности в ресурсах; - навыками работы с нормативно-правовой документацией	
3.	УК-1	Способен	*1 Этап - Знать:*	

	0	принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	- базовые принципы функционирования экономики; - оценивает цели и механизмы государственной социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики *2 Этап - Уметь:* УК-10.2. - использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели *3 Этап - Владеть:* УК-10.3. - финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	аргументы по обоснованию полученных результатов в процессе реализации методов бизнес-планирования на практике; • отсутствуют существенные ошибки и опущения в реализации методов бизнес-планирования. «ХОРОШО» • дан верный ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; • приведены логичные аргументы, свидетельствующие об хороших знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования; • на хорошем уровне продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования; • на хорошем уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено; • приведены логичные аргументы по обоснованию полученных результатов в процессе реализации методов бизнес-планирования на практике. «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» • ответы на вопросы демонстрируют минимальный уровень подготовки; • приведены логичные аргументы, свидетельствующие о наличии минимальных знаний, умений и владений методов бизнес-планирования; • на удовлетворительном уровне продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования на практике; «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» • ответы на вопросы не
4.	ПК-1	Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	*1 Этап - Знать:* ПК -1.1. - методы сбора и анализа информации; - основы менеджмента и бизнес-планирования; - основы методов бизнес-анализа *2 Этап - Уметь:* ПК-1.2. - работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ; *3 Этап - Владеть:* ПК-1.3. - основами принятия решений; - основами проектного менеджмента; - основами предпринимательской деятельности	

				демонстрируют минимальный уровень подготовки; • в работе с методами бизнес-планирования допущены существенные ошибки; • в работе с методами бизнес-планирования отсутствуют ответы на значительную часть вопросов; • опущена важная информация, присутствует ненужная информация в анализе результатов использования методов бизнес-планирования; при работе с методами бизнес-планирования отсутствует какой-либо анализ и аргументация

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Задание. Устный опрос по темам 1-7.

Устный опрос проводится для закрепления изученных тем по дисциплине проектный менеджмент на уроках. Студенты осуществляют самостоятельную подготовку к устному опросу по конспекту лекций и рекомендуемой литературе. Результаты опроса косвенно влияют на зачет и экзамен. Косвенность обусловлена тем, что при неудовлетворительных ответах на вопросы снижается оценка за выполненное задание по темам (см. раздел уметь и владеть). Примерный список вопросов выглядит следующим образом:

1. Пояснить термины план, бизнес, бизнес-план, проект, инвестиционный проект, инвестиции.
2. В чем цель бизнес-планирования?
3. Пояснить варианты конечного результата реализации бизнес-плана.
4. Перечислить и пояснить суть объектов бизнес-планирования.
5. Перечислить и пояснить суть предметной области бизнес-планирования.
6. Перечислить и пояснить суть решаемых задач в бизнес-планировании.
7. Перечислить и пояснить суть субъектов в бизнес-плане.
8. Какие общие научные методы исследования используются в бизнес-планировании?
9. Какие общие эмпирические методы используются в бизнес-планировании?
10. Дайте научно-методическое обоснование дисциплины бизнес-планирование.
11. Структура и содержание стандарта бизнес-планирования UNIDO.
12. Структура и содержание стандарта бизнес-планирования EBRD.
13. Структура и содержание стандарта бизнес-планирования KPMG.
14. Структура и содержание стандарта бизнес-планирования BFM Group.
15. Резюме бизнес-плана и в чем особенности его составления?
16. Формулировка и какие особенности выбора идеи для разработки бизнес-плана?
17. Какие действия при анализе продукта в бизнес-плане?
18. Как представляется анализ отрасли и рынка для бизнес-плана?

19. Как осуществляется выбор места размещения результата бизнес-плана?
20. Логика анализа конкурентов в бизнес-плане.
21. Изложить алгоритм определения доли рынка в бизнес-плане.
22. Какие особенности анализ потребителей в бизнес-плане?
23. Как выполняется анализ поставщиков в бизнес-плане?
24. Как выполняется стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план при помощи STEP-анализа?
25. Как выполняется стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план при помощи SWOT-анализа?
26. Особенности определения и выбора стратегий развития продуктов бизнеса при помощи матрицы BCG.
27. Определение и выбор стратегий развития бизнеса при помощи матрицы И. Ансофа.
28. Как выполняется стратегический анализ продуктов при помощи матрицы McKinsey/GE.
29. В чем суть миссии, цели и задач бизнеса?
30. В чем суть плана маркетинга в бизнес-плане?
31. Как осуществляется ценообразование продукта в бизнес-плане?
32. Что понимается под стратегией сбыта продукта в бизнес-плане?
33. Что понимается под стратегией продвижения и стимулирования продаж продукта в бизнес-плане?
34. Алгоритм определения затрат на комплекс средств маркетинга в бизнес-плане.
35. Как реализуется выбор организационно-правовой формы и ОКВЭД 2 для бизнеса?
36. Типы и содержание организационных структур управления?
37. Особенности разработки системы оплаты и стимулирования труда персонала в бизнес-плане.
38. Особенности разработки штатного расписания и локальных нормативных актов организации.
39. Как выполняется планирование содержания и сроков реализации работ бизнес-плана?
40. Алгоритм оценка инвестиционных затрат.
41. В чем суть календарного планирования инвестиционных затрат?
42. Каким образом реализуется планирование источников финансирования бизнес-плана?
43. Структура и содержание производственного плана бизнеса?
44. Что такое технология производства продукта и как она представляется в бизнес-плане?
45. Логика планирования доходов и затрат в производственном плане.
46. Какие режимы налогообложения чаще всего применяются к среднему и малому бизнесу?
47. Каким образом представляется динамика движения денежных потоков бизнес-плана?
48. В чем суть упрощённой модели оценки экономической эффективности бизнес-плана?
49. В чем суть традиционной модели оценки экономической эффективности бизнес-плана на базе дисконтирования денежных потоков.
50. Объяснить категорию экономический эффект и эффективность, постоянных и переменных затрат.
51. Описать и объяснить суть показателя коммерческой рентабельности бизнес-плана.
52. Описать и объяснить суть показателя индекса прибыльности.
53. Описать и объяснить суть показателя внутренней нормы доходности бизнес-плана.
54. Описать и объяснить суть показателя срока окупаемости бизнес-плана
55. Описать и объяснить суть показателя чистой дисконтированной прибыли бизнес-плана.
56. Описать и объяснить суть показателя модифицированной внутренней нормы доходности бизнес-плана.

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Разработка бизнес-плана по темам 1-7.

Студентам предлагается сформировать команды по 4-5 человек для совместной разработки и защит бизнес-плана. Бизнес-план разрабатывается на базе учебного пособия:

1. Шагеев, Д.А. Бизнес-планирование. Рабочая тетрадь / Д.А. Шагеев. – Челябинск: Частное образовательное учреждение высшего образования «Международный Институт Дизайна и Сервиса», 2022. – 338 с.

Задания по разработке бизнес-плана являются практической аудиторной и самостоятельной внеаудиторной работой студентов. На практических занятиях осуществляется командная работа. Внеаудиторная работа посвящена доработке проекта и подготовки его промежуточных (итоговой) защит.

Рабочая тетрадь является основой для разработки и реализации **бизнес-планов** в сфере **малого и среднего бизнеса**. В пособии собраны и структурированы определённым образом основные инструменты бизнес-планирования, рекомендуемые международными стандартами.

Тема 1. Терминологический, вводный и научно-методический аппарат бизнес-планирования

Задание. Формулировка и выбор идеи для разработки бизнес-плана.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 2. ФОРМУЛИРОВКА И ВЫБОР ИДЕИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Формулировка идеи для разработки бизнес-плана – это интеллектуально-творческий акт, ориентированный на поиск наиболее актуальных ***направлений*** создания с **«нуля» или развития существующего бизнеса** в рыночном пространстве при помощи разных эвристических технологий.

Эвристические технологии (методы) – это специальные инструменты, которые систематизируют и алгоритмизируют интеллектуально-творческий акт поиска бизнес-идей.

В науке менеджмент наиболее известны такие эвристические методы, как «Мозговой штурм» и «Дельфи». В философии бережливого производства применяется «Кайдзен-блиц». Теория решения изобретательских задач предлагает: «Креатив-бой»; «Цветок лотоса»; контрольных вопросов; фокальных объектов; «Шесть шляп мышления»; морфологический анализ; тотальный синтез; Д’ Винчи и др.

В рабочей тетради пользователям предлагается применить технологию «Мозговой штурм», методы средневзвешенных оценок и морфологического анализа (см. Глава 3) для формулирования бизнес-идеи создания нового и / или развития существующего бизнеса, а также анализа продукта (см. Глава 3).

«Мозговой штурм» – оперативный метод разработки решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество идей, в том числе самых фантастических. «Мозговой штурм» – это групповой метод **решения проблемы поиска бизнес-идей**, ***но при необходимости он может использоваться одним или несколькими пользователями***.

Алгоритм проведения мозгового штурма:

Примечание 1. В обязательном порядке рекомендуется ознакомиться с **Приложением Б**, в части определения **примерного конечного результата реализации бизнес-плана**. Только после этого действия производятся формулировка и выбор идеи для разработки бизнес-плана через предлагаемые методы.

1. Постановка проблемы. В начале первого этапа проблема должна быть максимально точно и понятно сформулирована заказчиком решения.

2. Определение **цели** исследования.

3. Формулировка **задач** исследования.

4. Определение **объекта** и **предмета** исследования.

5. Формирование экспертной группы (субъекты). Группа формируется из специалистов, владеющих теоретическим и практическим опытом по решаемой проблеме. В

одну группу желательно включать 4–5 экспертов, не более. Над поиском бизнес-идеи могут работать параллельно несколько групп.

6. Открытая генерация и формирование банка идей для решения проблемы в группе – основной этап алгоритма, от которого во многом зависит эффективность всего мозгового штурма. Поэтому очень важно, чтобы соблюдались следующие правила для этого этапа:

а) главное – это количество решений проблемы;

б) не делаются никакие ограничения;

в) полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых решений, т. к. оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой экспертов;

г) необычные и даже абсурдные решения приветствуются;

д) комбинируются и улучшаются любые решения.

В процессе генерации заранее закреплённым ответственным лицом из группы экспертов записываются все решения на листе бумаги или пишущей доске. Таким образом, реализуется процесс формирования **банка бизнес-идей** для решения проблемы.

Примечание 2. Формулирование и выбор бизнес-идеи в Главе 2 и анализ продукта в Главе 3 рабочей тетради – это два взаимодополняющих, **но разных** по содержанию процесса. **Бизнес-идея как конечный результат планирования** может быть в виде действующего предприятия с «нуля» или развития существующего бизнеса (филиал, новое направление или изменение имеющегося направления, в том числе и за счёт новых продуктов) (см. Приложение Б). В каждой такой бизнес-идее будет конкретный продукт или список продуктов, которые идентифицируются в Главе 3.

Банк бизнес-идей:

1.	9.
2.	10.
3.	11.
4.	12.
5.	13.
6.	14.
7.	15.
8.	16.

7. Отбор и оценка решений проблемы. На этом этапе алгоритма, в отличие от шестого, оценка решений не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Способы отбора и оценки решений могут быть разными.

7.1. Отбор решений проблемы. Каждым экспертом из банка выбирается одна бизнес-идея (одна и та же идея может быть выбрана **любым количеством** экспертов группы), которая ему больше всего понравилось: актуальна; экономически значима; социально значима, др. критерии выбора.

7.2. Оценка решений проблемы. Проводится голосование, в ходе которого каждый эксперт имеет **один, два или три голоса** по договорённости и лишён права голосования за своё решение. **Первые три бизнес-идеи**, которые набрали большее количество голосов, переходят **на метод принятия решения при помощи средних взвешенных оценок.**

Выбранные бизнес-идеи (БИ) записываются и обозначаются следующим образом:

БИ-1
БИ-2
БИ-3

Метод средних взвешенных оценок – один из экспертных методов, который позволяет решить проблему выбора эффективной бизнес-идеи при помощи количественной балльной оценки из числа разных альтернатив на основе специально подобранных критериев, весов и шкалы с возможностью учета экспертных суждений.

Технология проведения процедуры взвешивания средних оценок в таблице 2.1.

В **столбец 1** записываются критерии выбора бизнес-идеи. Например, степень уникальности, потенциальный доход, возможные риски, требуемые инвестиционные затраты, окупаемость и т. д. Рекомендуется использовать 5–7 критериев, не более.

В **столбце 2** вес каждого критерия оценивается от 0 до 1. По правилу в **сумме все весовые оценки критериев должны дать 1!** Каждым экспертом выставляются свои веса с учётом правила, далее по каждому критерию оценки всех экспертов усредняются и этот результат записывается в столбец 2.

В **столбцах 3, 5, 7** оценивается каждая бизнес-идея по всем критериям столбца 1. Оценивание производится по 10-балльной вербально-числовой шкале математика Е. Харрингтона: очень высокая оценка **(8–10 баллов)**; высокая оценка **(6,4–7,9 балла)**; средняя оценка **(3,7–6,3 балла)**; низкая оценка **(2–3,6 балла)**; очень низкая оценка **(0–1,9 балла)**. Каждым экспертом выставляются свои оценки БИ по заданным критериям, далее полученные оценки всех экспертов усредняются, и этот результат записывается в столбцы 3, 5, 7.

Таблица 2.1. Оценка и выбор наиболее эффективной бизнес-идеи

Критерии оценки и выбора бизнес-идеи	Оценка веса критериев, 0-1	Оценки бизнес-идей (БИ), баллы					
		БИ-1		БИ-2		БИ-3	
		0-10	2×3	0-10	2×5	0-10	2×7
1	2	3	4	5	6	7	8
Итого:	**1,0**		∑		∑		∑

Например, критерий потенциального дохода имеет вес 0,25 (столбец 2). БИ-1 по этому критерию оценена в 1 балл (низкий уровень доходности), БИ-2 – в 7 баллов (средний уровень доходности), БИ-3 – в 8 баллов (самая высокая доходность из трех БИ).

В **столбцах 4, 6, 8** производится умножение весов критериев (столбец 2) на оценку БИ (столбцы 3, 5, 7).

Продолжим пример с критерием потенциального дохода: БИ-1 = 0,25 × 1 = 0,25 балла; БИ-2 = 0,25 × 7 = 1,75 балла; БИ-3 = 0,25 × 8 = 2 балла.

Для разработки и дальнейшей реализации бизнес-плана принимается та бизнес- идея, которая набрала наибольшее количество баллов из столбцов 4, 6 или 8.

Выводы:

Тема 2. Анализ отрасли и рынка для бизнес-плана

Задание. Проанализировать отрасль к которой относится разрабатываемый бизнес-план. Выбрать место размещения для результата бизнес-плана.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И РЫНКА ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Анализ отрасли и рынка – это совокупность действий, направленных на идентификацию и оценку разных характеристик рынка (отрасли) и его участников в форме потребителей,

конкурентов, поставщиков, партнёров, спонсоров и т. д., с которыми субъекты результата реализации бизнес-плана будут взаимодействовать.

Анализ должен проводиться по **конкретным отраслям и рынкам** (см. параграф 4.1), к которым относится результат реализации бизнес-плана. ***Напоминание*** – результатом бизнес-планирования может быть предприятие с «нуля» или развитие существующего бизнеса (см. таблица 2.1, бизнес-идея).

Для того чтобы идентифицировать ближайших конкурентов и сделать по ним анализ (см. параграф 4.3), сначала **определяется географическое местоположение результата** бизнес-плана (см. параграф 4.2). Например, здание и / или помещение для нового предприятия, или филиала, или подразделения существующего предприятия, др. варианты. Затем непосредственно производится исследование конкурентоспособности. Потом для результата бизнес-плана **вычисляется доля рынка** на разных уровнях развития экономики: страна; регион; город; район (см. параграф 4.4). Далее **производится анализ потребителей и поставщиков** по разным признакам (см. параграф 4.5 и 4.6). На основании выполнения действий, указанных в Главе 4, производится идентификация и **оценки факторов влияния среды** на результат бизнес-планирования в форме STEP-, SWOT- или др. форм стратегического анализа (см. Глава 5).

Для получения опытных данных может самостоятельно проводиться исследование отрасли и рынка, но чаще всего используются уже готовые результаты исследований. **В качестве источников для поиска готовых результатов исследования отрасли и рынка обычно используются ресурсы:**

1) Федеральной службы государственной статистики → статистика → официальная статистика → предпринимательство или эффективность экономики России, или технологическое развитие отраслей экономики, или наука, инновации, информационное общество, или цены, или финансы → финансы организации, или региональная (муниципальная) статистика: www.gks.ru/folder/10705;

2) Территориальных органов Федеральной службы государственной статистики по субъектам РФ;

3) Министерства экономического развития РФ → макроэкономика → картина деловой активности или динамика промышленного производства, или прогнозы социально-экономического развития: www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/;

4) Министерства экономического развития разных регионов РФ;

5) Министерства финансов РФ → статистика: www.minfin.ru/ru/statistics/;

6) Министерства финансов разных регионов РФ;

7) др. Министерств РФ и регионов;

8) Бизнес-навигатора МСП, раздел в навигаторе – аналитика → статистика потребления или обороты, или другие макроэкономические показатели → выбор категории продуктов → выбор региона и города: smbn.ru/;

9) Бизнес-навигатора МСП, раздел в навигаторе – аналитика → информация о потреблении товаров по результатам панельных исследований или результаты маркетинговых исследований: smbn.ru/;

10) «РосБизнесКонсалтинг»: marketing.rbc.ru/?utm_source=topline;

11) Национального агентства финансовых исследований: nafi.ru/;

12) Всероссийского центра изучения общественного мнения: wciom.ru/database/;

13) Фонда «Общественное мнение»: fom.ru/.

14) разных статей в журналах и сборниках, в первую очередь научных; монографий и диссертаций по запросу ключевых слов в поисковых строках следующих сервисов: www.elibrary.ru/; cyberleninka.ru/; www.elsevier.com/; др.;

15) по запросу ключевых слов в поисковых строках сервиса Яндекс, Google и т. д.

Для выполнения всей Главы 4 бизнес-плана пользователям рекомендуется применять эти и др. источники поиска результатов анализа определённой ими отрасли и рынка.

Особое требование: при использовании результатов анализа отрасли, рынка и их компонентов (конкуренты, потребители, поставщики) отмечается необходимость их актуальности. В качестве актуальности выступают сроки проведения исследований,

которые должны быть максимально приближены к настоящему периоду времени разработки бизнес-плана. Например, бизнес-план разрабатывается в феврале 2021 г., тогда информация по анализу отрасли и рынку должна быть за второе полугодие 2020 г. или за первое полугодие 2020 г., в самом худшем случае за 2019 г., а информация за 2018 и позже будет считаться устаревшей и неактуальной.

Нередко отслеживается динамика (3, 4 и более лет) развития отрасли (рынка) и их компонентов, тогда указанные годы принимаются ближними крайними. Например, 2020, 2019, 2018 и т. д. Бывает и так, что смотрится динамика по месяцам, кварталам или полугодиям, в этих случаях принимаются те же особые требования по актуальности данных исследований!

4.1. Анализ отрасли

Для начала описывается динамика развития выбранного направления бизнеса (см. таблица 2.1) в соответствующей отрасли как минимум за последние **три года** по стране; региону; городу. Например, по России, Челябинской области, городу Челябинску. Иногда при необходимости учитываются мировые тенденции развития бизнеса.

В качестве **параметров измерения динамики развития отрасли** обычно выбирается:

1) товарооборот в тысячах рублей (тыс. руб.) или в миллионах рублей (млн руб.), др.;
2) выручка в тыс. руб. или в млн руб., др.;
3) объём продаж в тыс. руб. или в млн руб., др.;
4) количество экономических субъектов в штуках, др.;
5) др. параметры.

Результаты исследований представляются в форме графиков, гистограмм или таблиц и прикрепляются к данной странице рабочей тетради.

Выводы:

_____

_____

_____

_____

_____

4.2. Выбор места размещения результата бизнес-плана

Местом размещения является физическая или виртуальная привязка результата бизнес-плана. ***Напоминание*** – результатом бизнес-планирования может быть предприятие с «нуля» или развитие существующего бизнеса (см. таблица 2.1, бизнес-идея).

Физическая привязка результата бизнес-плана – это география места размещения на участке земли для строительства здания или сооружения, строящегося или недавно построенного здания или сооружения (первичный рынок жилой и коммерческой недвижимости), существующие объекты недвижимости (вторичный рынок), др. варианты.

Виртуальная привязка результата бизнес-плана реализуется во всемирной интернет-сети. Адресность определяется фирменным сайтом, бизнес-платформой, страничками в социальных сетях и т. д. Наиболее подробное описание этой части бизнес-плана делается в параграфе 5.4.2.

Практически весь современный бизнес связан с виртуальным местом размещения в интернет-пространстве и не всегда связан с физическими объектами. Бизнес, имеющий только виртуальную адресность, чаще всего физически привязан к какому-либо небольшому офису в каком-либо регионе РФ или др. страны. ***Данный пункт необходим для определения физической привязки результата бизнес-плана.***

Варианты физической привязки: полностью всё здание; один этаж или часть этажа в здании; один кабинет, офис или др. помещение; все указанные варианты в различных сочетаниях единственного или множественного числа.

Если у пользователя тетради уже сделан выбор места размещения результата бизнес-плана, то им заполняется только форма «основные характеристики выбранного места», размещённая в конце данного параграфа.

Критерии выбора физического места размещения результата бизнес-плана:

1) страна, регион, город (пригород или населённый пункт), район в городе с учётом факторов: численности проживающих людей или конкретных целевых сегментов потребителей; статистики экономических показателей; политической ситуации; налоговых режимов; криминальной обстановки; экологии и климата;

2) цена аренды или выкупа помещения в собственность, условия договора, доступность и узнаваемость для клиентов;

3) география мест положения конкурентов;

4) удобство с позиции логистики (погрузки, разгрузки, доставки и т. д.);

5) техническое состояние и условия эксплуатации объекта (электросети, теплосети, водоснабжение и водоотведение);

6) внутренняя архитектура и дизайн помещения (требуется капитальный ремонт или косметический ремонт, др.);

7) др. критерии.

Алгоритм действий по выбору места размещения результата бизнес-плана

1. Формулируются и уточняются критерии выбора из вышепредложенного списка:

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

2. Определяется страна, регион и город для места размещения с учетом критериев 1) и 4). Если у пользователя рабочей тетради недостаточно информации по критериям выбора, то следует произвести дополнительный сбор данных и / или исследование.

Страна:

Регион:

Город (пригород или населённый пункт):

Район в городе:

3. Поиск места размещения результата бизнес-плана. Для выполнения этого действия обычно используются разные интернет-ресурсы, связанные с куплей-продажей и арендой жилых / нежилых помещений типа: Avito; N1.RU; ЦИАН; др. Просматриваются разные объявления в разделах: коммерческая недвижимость; нежилая недвижимость; офисные помещения; земельные участки. В процессе выполнения данного пункта алгоритма используются критерии выбора 1), 2), 3), 4), 5), 6) и 7). **Рекомендуется выбрать три места размещения (МР) результата бизнес-плана**, которые примерно или «на первый взгляд пользователя рабочей тетради» являются наиболее привлекательными для бизнес-плана с позиции сформулированных критериев:

МР-1 (адрес)_____

МР-2 (адрес)_____

МР-3 (адрес)_____

Пользователем рабочей тетради может выбираться не три, а любое количество объектов, которые, по его мнению, следует наиболее подробно проанализировать в следующем пункте алгоритма.

4. Разработка решения по выбору места размещения результата бизнес-плана. Для обоснования процесса выбора места размещения применяется метод средних взвешенных оценок в форме таблицы 4.1. **Алгоритм реализации этого метода уже описан в Главе 2 бизнес-плана.**

Таблица 4.1. Оценка и выбор места размещения результата бизнес-плана

Критерии оценки и выбора места размещения результата бизнес-плана	Оценка веса критериев, 0-1	Оценка мест размещения (МР), баллы					
		МР-1		МР-2		МР-3	
		0-10	2×3	0-10	2×5	0-10	2×7
1	2	3	4	5	6	7	8
Итого:	**1,0**		∑		∑		∑

5. Выбор места размещения результата бизнес-плана. Из трёх вариантов, проанализированных в таблице 4.1, выбирается тот, который набрал наибольшее количество баллов в столбцах 4, 6 или 8. Если два варианта набрали примерно равное количество баллов, то пользователем тетради выбирается любой из них.

Далее описываются основные характеристики выбранного места при помощи следующей формы.

Цена продажи или аренды:

Ключевые условия продажи или аренды:

Физическое состояние здания и / или помещения (фасад, окна, цоколь. стены, потолок, пол и т. д.):

Наличие и техническое состояние инженерных коммуникаций:

1) электросеть:

2) водоснабжение и водоотведение:

3) городской телефон, интернет, видеонаблюдение, автомобильная стоянка и т. д.:

<u>Обязательно к рабочей тетради прикрепляется план помещения, изображения фасада и ближайшей инфраструктуры (дороги, парковки, памятники и т. д.), скриншот карты места и др. сопутствующие графические и текстовые данные.</u>

Выводы:

Тема 3. Стратегия развития и план маркетинга бизнеса

Задание. Провести стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план при помощи STEP-анализа и SWOT-анализа. Сделать стратегический анализ продуктов при помощи матрицы BCG. и И. Ансофа.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ПЛАН МАРКЕТИНГА БИЗНЕСА

Стратегия развития – это заранее спланированный общий комплекс мер или действий в рыночном пространстве на определённый период времени, направленных на достижение целей, в первую очередь связанных с повышением финансовых показателей, а во вторую очередь связанных с повышением всех остальных показателей бизнеса.

Обычно в стратегическом менеджменте различаются стратегии краткосрочного (до 1 года), среднесрочного (1–3(5) лет) и долгосрочного характера (от 3(5) лет).

В рабочей тетради горизонты стратегического планирования развития бизнеса удобно представлять от 1 до 3 лет – в среднесрочной перспективе.

План маркетинга – это **часть общего** стратегического плана развития бизнеса, необходимая для планирования самого продукта в части продажной цены, действий по сбыту и продвижению на определённом рынке.

Анализ продукта уже представлен в Главе 2, поэтому остальные компоненты плана маркетинга прорабатываются в Главе 5.

Прежде чем приступить к проектированию стратегии развития (параграф 5.2 и 5.3) и плана маркетинга (параграф 5.4), целесообразно выполнить диагностику влияния факторов среды на результат бизнес-плана в формате SWOT- и / или STEP-анализа (параграф 5.1).

5.1. Стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план

5.1.1. STEP-анализ влияния факторов внешней среды на бизнес-план

В этой части бизнес-плана рекомендуется выполнить STEP-анализ и / или SWOT-анализ.

STEP-анализ – это инструмент идентификации и стратегического анализа влияния факторов **внешней среды** на эффективность реализации бизнес-плана и развитие его результата на рынке.

Аббревиатура STEP или PEST-анализ (применяются оба варианта) состоит из 4 частей, обозначающих факторы влияния внешней среды на развитие организации: **social** – социальный; **technological** – технологический; **economic** – экономический; **political** – политический. Наиболее распространённые факторы влияния внешней среды представлены в таблице 5.1.

Для оценивания влияния факторов внешней среды предлагается использовать уже ранее упоминавшуюся вербально-числовую шкалу Е. Харрингтона: очень высокая оценка **(8–10 баллов)**; высокая оценка **(6,4–7,9 балла)**; средняя оценка **(3,7–6,3 балла)**; низкая оценка **(2–3,6 балла)**; очень низкая оценка **(0–1,9 балла)**. Следует различать два варианта влияния факторов:

1) положительное влиянии STEP-факторов, оценивание производится от 0 до +10 баллов со знаком «+», ***ноль не ставится***.

2) отрицательное влиянии STEP-факторов, оценивание производится от 0 до –10 баллов со знаком «–», ***ноль не ставится***.

Оценки выставляются в форме десятичных дробей **с округлением до сотых** (два знака после запятой). Например, +8,81 балла или –2,53 балла.

Таблица 5.1. Факторы внешней среды

Социальные факторы	Технологические факторы	Экономические факторы	Политические факторы
1) изменения в базовых ценностях; 2) изменения в стиле и уровне жизни;	1) тенденции НИОКР; 2) новые патенты; 3) новые продукты;	1) динамика ВВП; 2) изменение инфляции; 3) динамика курса	1) выборы на всех уровнях власти; 2) изменения законодательства;

3) требования к труду и отдыху; 4) демографические изменения; 5) религиозные особенности; 6) влияние СМИ; 7) миграция трудовых ресурсов; 8) уровень безработицы; 9) дефицит квалифицированной рабочей силы; 10) уровень социальной напряжённости; 11) уровень преступности; 12) влияние всевозможных некоммерческих организаций (общественных организаций и их инициатив); 13) особенности культуры народов мира	4) развитие технологий (оборудования и способов производства продукта); 5) появление товаров-заменителей; 6) производство и реализация поддельной продукции; 7) загрязнение окружающей среды; 8) изменения нормативно-технических требований к продукту или услуге; 9) влияние промышленного шпионажа; 10) переход к новому технико-технологическому укладу; 11) изменения стандартов качества; 12) изменение штрафов за нарушение экологических норм; 13) зависимость от зарубежных технологий	рубля и других валют; 4) динамика ставки рефинансирования (ключевой ставки) Центрального банка РФ; 5) изменение динамики занятости населения; 6) изменение уровня платёжеспособности спроса; 7) влияние рынка и торговых циклов; 8) изменение затрат на энергетику предприятия; 9) изменение затрат на сырье и материалы; 10) изменение затрат на коммуникации; 11) изменение покупательной способности потребителей; 12) влияние конкуренции; 13) влияние естественных монополий; 14) система «откатов»; 15) изменение затрат на логистику; 16) влияние инвестиционного климата	3) вступление государства в различные международные структуры (ВТО, БРИКС, ЕАС, таможенные союзы и др.); 4) государственное регулирование в отрасли; 5) государственное регулирование конкуренции; 6) фискальная политика; 7) военный конфликт; 8) влияние таможенной политики; 9) государственные программы поддержки или развития бизнеса; 10) влияние коррупции; 11) бюрократические барьеры; 12) политический курс страны и его стабильность; 13) кредитно-финансовая политика ЦБ РФ

Алгоритм выполнения STEP-анализа, таблицы 5.2 и 5.3

Примечание 1. STEP-анализ может выполняться одним или группой экспертов. Во втором случае данные для таблицы 5.2, столбцов 2, 3 записываются согласно ***усреднённому***, а в таблицу 5.3 – обобщённому решению представителей группы экспертов. В качестве экспертов могут выступать пользователь (-ли), иные заинтересованные и не заинтересованные лица в бизнес-плане.

1. В **столбец 1 (таблица 5.2)** формулируются и записываются факторы **положительного и отрицательного влияния** внешней среды на процесс реализации бизнес-плана и развитие его результата (действующий бизнес) в среднесрочной перспективе. В каждую группу (социальные, технологические, экономические и политические) записывается 5 – 7 факторов, самые влиятельные. В качестве базы для определения факторов могут использоваться формулировки из таблицы 5.1, но при этом их следует максимально конкретизировать (уточнить) по отношению к бизнес-плану, избегая абстракций.

Примечание 2. Если выбран к исполнению пункте 9.3.2 и / или 9.3.3, тогда **фактор инфляция и её прямые производные** факторы не должны учитываться в STEP-анализе, чтобы избежать дублирования, т. к. в обоих пунктах инфляция учитывается в норме (ставке) дисконтирования.

2. В **столбце 2** присваиваются веса факторам внутри каждой группы таким образом, чтобы их сумма в каждой группе равнялась единице. Чем больше значимость фактора для бизнес-плана, тем больший вес ему присваивается. Справедливо и обратное утверждение.

3. В **столбце 3** оценивается **положительное и отрицательное** влияние факторов внешней среды на реализацию бизнес-плана и развитие его результата. Шкала и варианты оценивания представлены после таблицы 5.1.

4. Интегральные оценки в **столбце 4** получаются путём перемножения весов (столбец 2) на оценки (столбец 3). ***Округление делается до сотых (два знака после запятой).***

5. В **столбце 5** приводятся аргументы в пользу доказательства действительности влияния факторов внешней среды на бизнес-план.

6. В столбце 4 подводятся итоги по выставленным оценкам, **строка итого по группам**. Далее производится операция суммирования всех итоговых оценок по четырём группам ($\sum_{i=1}^{n} STEP_i$) и определяются результаты исследования влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат при помощи следующих неравенств:

$$\sum_{i=1}^{n} STEP_i > 0, \quad (5.1)$$

$$\sum_{i=1}^{n} STEP_i \approx 0, \quad (5.2)$$

$$\sum_{i=1}^{n} STEP_i < 0. \quad (5.3)$$

Неравенство 5.1 свидетельствует о доминировании **положительного влияния факторов над их отрицательным влиянием**. В такой ситуации требуются стратегические решения, направленные на извлечение максимальной пользы от положительного влияния факторов для существенного повышения эффективности процесса реализации бизнес-плана и развития его результата на рынке.

Неравенство 5.2 демонстрирует условно **нейтральное отношение факторов** к бизнес-плану: когда **отрицательное воздействие факторов компенсируется положительным воздействием**, в результате примерно нулевая оценка. Поэтому в этом случае в равной степени уделяется внимание решениям противодействия отрицательному и усилению положительного влияния факторов на бизнес-план и его результат.

Последнее неравенство 5.3 показывает **превосходство отрицательного влияния факторов над положительным**. При таких обстоятельствах требуется особое внимание к разработке решений по предотвращению или смягчению разрушительного влияния факторов на бизнес-план и его результат. В крайнем случае бизнес-план отклоняется ещё на стадии разработки, если выполняется условие, что $\sum_{i=1}^{n} STEP_i \to -10\,баллам$.

Подставляются полученные данные в подходящее неравенство 5.1, или 5.2, или 5.3:

Примечание 3. Полученное неравенство с численными данными используется в пункте 9.3.2 при выборе варианта 2 и в пункте 9.3.3 в процессе реализации способа 2.

7. В завершение алгоритма при помощи **таблицы 5.3** и полученного неравенства разрабатываются стратегические решения, связанные с возможностью «смягчения» или предотвращения влияния отрицательных и усиления влияния положительных факторов внешней среды на бизнес-план и его результат.

Таблица 5.2. Реализация процесса исследования влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат при помощи STEP-анализа

Наименование факторов внешней среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10) или (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Социальные факторы				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов внешней среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10) или (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Технологические факторы				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов внешней среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10) или (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Экономические факторы				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов внешней среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10) или (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Политические факторы				
Итого:	Σ 1		Σ	

Таблица 5.3. Разработка стратегических решений по влиянию факторов внешней среды на бизнес-план и его результат

Наименование факторов внешней среды	Разработка стратегических решений по снижению отрицательного влияния и увеличению положительного влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат
Социальные	
Технологические	

Наименование факторов внешней среды	Разработка стратегических решений по снижению отрицательного влияния и увеличению положительного влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат
Экономические	

Наименование факторов внешней среды	Разработка стратегических решений по снижению отрицательного влияния и увеличению положительного влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат
Политические	

Выводы:

5.1.2. SWOT-анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на бизнес-план

SWOT-анализ – это инструмент идентификации и стратегического анализа влияния факторов **и внутренней, и внешней среды** на эффективность реализации бизнес-плана и развитие его результата на рынке. SWOT-анализ появился и развился до современного состояния благодаря известным фундаментальным трудам таких авторов, как Г. Минцберг; Е. П. Леранед, Ц. Р. Кристенсен, К. Р. Эндрюс и В. К. Гут; Т. Хилл и Р. Вестбрук; С. Ф. Ли и К. Р. Эндрюс; Х. Вэйхрик; мн. др.

Для оценивания влияния факторов предлагается использовать уже ранее упоминавшуюся вербально-числовую шкалу Е. Харрингтона: очень высокая оценка **(8–10 баллов)**; высокая оценка **(6,4–7,9 балла)**; средняя оценка **(3,7–6,3 балла)**; низкая оценка **(2–3,6 балла)**; очень низкая оценка **(0–1,9 балла)**. Следует различать два варианта влияния факторов:

1) факторы внутренней среды: **S (Strengths)** – это сильные стороны; **W (Weaknesses)** – это слабые стороны;

2) факторы внешней среды: **O (Opportunities)** – это возможности; **T – (Threats)** – это угрозы.

При этом факторы **S** и **O** оказывают положительное влияние **со знаком «+» (оценивание от 0 до +10 баллов, «0» не ставится)**, а факторы **W** и **T** отрицательное влияние **со знаком «–» (оценивание от 0 до –10 баллов, «0» не ставится)** на бизнес-план и его результат.

Оценки выставляются в форме десятичных дробей **с округлением до сотых** (два знака после запятой). Например, +8,81 балла или –2,53 балла.

Алгоритм выполнения SWOT-анализа, таблица 5.4 и формы

Примечание 1. SWOT-анализ может выполняться одним или группой экспертов. Во втором случае данные для таблицы 5.4, столбцов 2, 3 записываются согласно ***усреднённому*** решению представителей группы экспертов. А стратегические решения по результатам проведённого SWOT-анализа записываются в форму, исходя из обобщённого мнения этих же экспертов. В качестве экспертов могут выступать пользователь(-ли), иные заинтересованные и не заинтересованные лица в бизнес-плане.

1. В **столбец 1** (таблица 5.4) формулируются и записываются SWOT-факторы среды, которые будут оказывать положительное и отрицательное влияние на бизнес-план и его результат в среднесрочной перспективе развития на рынке. В каждую группу (S, W, O и T) вписывается 5 – 7 факторов, самые влиятельные. В качестве базы для определения факторов могут использоваться формулировки из **таблицы 4.1 (только для групп факторов O и T)**, но при этом следует их максимально конкретизировать (уточнить) по отношению к бизнес-плану, избегая абстракций. Что касается факторов группы S и W, то тут рекомендуется пользователям тетради исходить из общего представления разрабатываемого бизнес-плана.

Примечание 2. Если выбран к исполнению пункте 9.3.2 и / или 9.3.3, тогда **фактор инфляция и её прямые производные** факторы не должны учитываться в SWOT -анализе, чтобы избежать дублирования, т. к. в обоих пунктах инфляция учитывается в норме (ставке) дисконтирования.

2. В **столбце 2** присваиваются веса факторам внутри каждой группы таким образом, чтобы их сумма в каждой группе равнялась единице. Чем больше значимость фактора для бизнес-плана, тем больший вес ему присваивается. Справедливо и обратное утверждение.

3. В **столбце 3** оценивается **положительное и отрицательное** влияние факторов среды на бизнес-план и его результат. Шкала и варианты оценивания представлены в начале пункта 5.1.2.

4. Интегральные оценки в **столбце 4** получаются путём перемножения весов (столбец 2) на оценки (столбец 3). ***Округление делается до сотых (два знака после запятой).***

5. В **столбце 5** приводятся аргументы в пользу доказательства действительности влияния факторов среды на бизнес-план.

6. В столбце 4 подводятся итоги по выставленным оценкам, **строка итого по каждой группе** (S, W, O и T). Затем производится операция суммирования всех итоговых оценок по

смежным группам ($\sum_{i=1}^{n} SO_i$ и $\sum_{i=1}^{n} [WT_i]$) и определяются результаты исследования влияния факторов внешней среды на бизнес-план и его результат при помощи следующих неравенств:

$$\sum_{i=1}^{n} SO_i > \sum_{i=1}^{n} [WT_i], \quad (5.4)$$

$$\sum_{i=1}^{n} SO_i \approx \sum_{i=1}^{n} [WT_i], \quad (5.5)$$

$$\sum_{i=1}^{n} SO_i < \sum_{i=1}^{n} [WT_i]. \quad (5.6)$$

Неравенство 5.4 свидетельствует о **доминировании положительного влияния SO-факторов над отрицательным влиянием WT-факторов**. В такой ситуации требуются стратегические решения, направленные на извлечение максимальной пользы от положительного влияния факторов для существенного повышения эффективности процесса реализации бизнес-плана и развития его результата на рынке.

Неравенство 5.5 информирует о **нейтральном отношении факторов среды** к бизнес-плану: когда **отрицательное влияние WT-факторов компенсируется положительным влиянием SO-факторов**. В этом случае рекомендуется в равной степени уделять внимание решениям противодействия отрицательному и усилению положительного влияния факторов на бизнес-план и его результат.

Последнее неравенство 5.6 указывает на превосходство **отрицательного влияния WT-факторов над положительным влиянием SO-факторов**. При таких обстоятельствах требуется особое внимание к разработке решений по предотвращению или смягчению разрушительного влияния WT-факторов на бизнес-план и его результат. В крайнем случае бизнес-план может быть отклонён ещё на стадии разработки, если выполняется условие, что $\sum_{i=1}^{n} SWOT_i \rightarrow -10$ баллам ($\sum_{i=1}^{n} SWOT_i$ см. пункт 9.3.2, вариант 2, пункт 9.3.3, способ 2).

Подставляются полученные данные в подходящее неравенство 5.4, или 5.5, или 5.6:

Примечание 3. Полученное неравенство с численными данными используется в пункте 9.3.2 при выборе варианта 2 и в пункте 9.3.3 в процессе реализации способа 2.

Таблица 5.4. Реализация процесса исследования влияния факторов среды на бизнес-план и его результат при помощи SWOT-анализа

Наименование факторов среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Факторы внутренней среды (S – Strengths) – сильные стороны бизнес-плана и его результата, оцениваются со знаком «+»				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Факторы внутренней среды (W –Weaknesses) – слабые стороны бизнес-плана и его результата, оцениваются со знаком «–»				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до +10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Факторы внешней среды (O – Opportunities) – возможности для бизнес-плана и его результата, оцениваются со знаком «+»				
Итого:	Σ 1		Σ	

Наименование факторов среды	Оценка веса факторов (0-1)	Оценки влияния факторов (от 0 до –10), баллы	Интегральная оценка влияния факторов, баллы (2 × 3)	Аргументация влияния факторов среды на бизнес-план и его результат (примеры, статистика, показатели, цифры и т. д.)
1	2	3	4	5
Факторы внешней среды (Т – Threats) – угрозы для бизнес-плана и его результата, оцениваются со знаком «–»				
Итого:	Σ 1		Σ	

7. В завершение алгоритма при помощи **формы** после таблицы 5.4 разрабатываются стратегические решения, связанные с возможностью «смягчения (предотвращения) влияния отрицательных и усиления влияния положительных факторов среды на бизнес-план и его результат. Для этого решения целесообразно представлять для каждой группы факторов [56, с. 83–84].

7.1. **WT (слабости – угрозы)** – суть стратегических решений заключается в минимизации негативного влияния факторов внутренней и внешней среды на бизнес-план и его результат в форме слабых сторон и угроз. Допускается и другое понимание: от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить потенциальную угрозу?

7.2. **WO (слабости – возможности)** – стратегические решения направляются на устранение негативного влияния факторов внутренней среды в виде слабых сторон и усиление влияния благоприятных факторов внешней среды в виде возможностей для бизнес-плана и его результата. Иногда используется следующая постановка вопроса: какие возможности из внешней среды могут использоваться для сокращения или устранения слабостей?

7.3. **ST (силы – угрозы)** – стратегические решения направляются на усиление влияния внутренних факторов среды в виде сильных сторон и предотвращение отрицательного влияния факторов внешней среды, выраженных в форме угроз. Может трактоваться следующим образом: какие силы необходимо использовать для устранения внешних угроз бизнес-плану и его результату?

7.4. **SO (силы – возможности)** – стратегические решения, направленные на максимизацию влияния факторов среды, выраженных в виде сильных сторон и возможностей для повышения эффективности реализации бизнес-плана и развития его результата. Принимается и другое суждение: какие силы необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде?

Разработка стратегических решений по влиянию факторов среды на бизнес-план и его результат

WT – Weaknesses – Threats (слабости – угрозы):

WO – Weaknesses – Opportunities (слабости – возможности):

ST – Strengths – Threats (силы – угрозы):

SO – Strengths – Opportunities (силы – возможности):

Выводы:

5.2. Определение и выбор стратегий развития продуктов бизнеса

Для оценки и выбора стратегии развития результата бизнес-плана (действующего бизнеса, продукта и т. д.) в стратегическом менеджменте используется матричный инструментарий. Наибольшую популярность в деловом мире получили следующие стратегические матрицы: BCG (Boston Consulting Group) – **пункт 5.2.1**; И. Ансофа – **пункт 5.2.2**; McKinsey/GE – **пункт 5.2.3**; Shell/DPM; М. Портера; Хофера-Шенделя.

Примечания.

1. В рабочей тетради подразумевается применение только 3 матричных инструментов в указанных пунктах. Пользователем рабочей тетради выбираются и используются все три, два или только один инструмент. ***При этом автором рабочей тетради рекомендуется использование матрицы BCG и при необходимости её дополнения матрицей И. Ансофа.***

2. Возможно, если бизнес-план посвящён 1, 2 или 3 продуктам, то **матричный инструментарий не рекомендуется применять т. к. он не будет иметь смысла (малый ассортимент продуктов)**, а если всё же применяется (бизнес-планы для работающих предприятий), то в связке с уже имеющимися в продаже продуктами, не входящими в состав бизнес-плана.

3. Результаты работы с матричным инструментарием должны согласовываться с данными таблицы 8.1, особенно в части столбца 6. Поэтому **матрицы и таблица 8.1 делаются совместно. В свою очередь таблица 8.1 заполняется на базе данных таблицы 5.5.**

Последовательность следующая: в первую очередь заполняется таблица 5.5; во вторую очередь заполняется таблица 8.1; в третью очередь прорабатываются матрицы в пункте 5.2.1, и / или 5.2.2, и / или 5.2.3.

5.2.1. Стратегический анализ продуктов при помощи матрицы BCG

Примечание 1. Матрица BCG является альтернативой матрицы McKinsey/GE (см. пункт 5.2.3) при разработке продуктовых стратегий в бизнес-плане. Отличительной особенностью второй матрицы является возможность углублённого анализа стратегий развития продуктов. Пользователю рабочей тетради рекомендуется остановить своё внимание только на одной из указанных матриц, чтобы избежать действий дублирования.

Алгоритм построения матрицы BCG (Boston Consulting Group), рисунок 5.1

1. Общая характеристика матрицы для ввода корректных данных.

Ось «X» – определяется потенциальный рост объёма продаж продуктов бизнес-плана (предприятия), принимается низкий или высокий рост. **Или попросту рост рынка.**

Ось «Y» – идентифицируется доля объёма продаж продуктов бизнес-плана на рынке, принимается высокая или низкая доля. **Или попросту доля рынка.**

Матрица разделена на четыре зоны, соответствующих четырём категориям продуктов «Звёзды», «Дойные коровы», «Дикие кошки» и «Собаки».

«Звёзды» – наиболее перспективные и развивающиеся продукты, которые стремятся к увеличению доли на рынке, чаще всего находятся **на стадии начального роста**. Доля этих продуктов в портфеле предприятия относительно небольшая, т. к. потребители ещё не до конца приняли эти продукты на рынке. Поэтому **в бизнес-плане полагается доля реализации всех продуктов категории «Звёзды» в примерном диапазоне 10–30 %** (см. таблица 8.1, столбец 6). В эту категорию продуктов активно инвестируются средства, в том числе и на их продвижение на рынке средствами маркетинга (см. таблицы 5.7 и 5.8).

«Дойные коровы» – продукты, находящиеся **на этапе зрелости**, рост объёма продаж на рынке небольшой, но стабильный. Скорее всего это уже известные и общепринятые потребителями продукты на рынке. Доля таких продуктов в портфеле предприятия самая большая, и они дают основной товарооборот. **Для бизнес-плана допускается доля продаж всех продуктов категории «Дойные коровы» в примерном интервале 40–80 %** (см. таблица 8.1, столбец 6). Денежные средства вкладываются для поддержания устоявшегося уровня конкурентоспособности этих продуктов на рынке (см. таблицы 5.7 и 5.8).

«Дикие кошки» – продукты с малой рыночной долей, но при этом содержат большой потенциал роста до категории «Звёзды», а затем «Дойные коровы», **относятся к жизненному циклу – зарождение**. Скорее всего это новые и пока ещё неизвестные потребителям продукты на рынке, и поэтому доля этих продуктов в портфеле предприятия меньше, чем в остальных категориях. **Для бизнес-плана принимается доля реализации продуктов категории «Дикие кошки» в примерном размере 5–20 %** (см. таблица 8.1, столбец 6). Для этой категории продуктов допускается умеренное финансирование в стратегию постепенного продвижения их на рынке (см. таблицы 5.7 и 5.8).

«Собаки» – эти продукты находятся **на стадии спада** объёма реализации у предприятия и сокращения рыночной доли, чем и заслужили такое отношение к данной категории. В перспективе развития предприятие обычно стремится к сокращению объёма реализации и доли рынка продуктов этой категории до нуля для сокращения нарастающих потерь и исключения фактора упущенной прибыли из-за снижения популярности этих продуктов у потребителей на рынке. Эти продукты считаются «уходящими» с рынка.

Иногда под категорией **«Собаки»** понимаются просто непопулярные, но необходимые продукты для потребителей **с очень низким, но стабильным спросом**, например, комплектующие детали для замены внутреннего механизма бачка унитаза. Этот механизм заменяется очень редко – один раз в 3–6 лет. Поэтому этот продукт редко покупается, но он необходим потребителям, и если прекратится его производство и продажа, то унитаз нельзя будет починить – придётся покупать новый. По аналогии пример с продуктом инструмент для ремонта – разводной гаечный ключ, срок службы которого составляет десятилетия, поэтому он очень редко покупается, обычно 1 шт. и почти «на всю жизнь». При необходимости **доля продуктов категории «Собаки» в бизнес-плане может устанавливаться в районе до 7–10%** (см. таблица 8.1, столбец 6). Чаще всего не уделяется особое финансовое внимание этим продуктам, т. к. у них низкий спрос и велика вероятность ухода с рынка.

2. Некоторые рекомендации по управлению портфелем продуктов. При стабильной динамике развития рынка продукты проходят свой **естественный жизненный цикл** в последовательности «Дикие кошки» → «Звёзды» → «Дойные коровы» → «Собаки». При высокой волатильности (чаще всего непредсказуемых изменениях) рынка или особенностях развития предприятия цикл жизни продукта может иметь вид «Дикие кошки» → «Собаки».

В BCG рекомендуется: «Звёзды» должны развиваться и оберегаться; для «Дойных коров» контролируются капиталовложения в строгом порядке, а избытки выручки передаются под контроль руководства для эффективного распределения; «Дикие кошки» исследуются, чтобы установить их перспективы развития до категории «Звёзды» и необходимые для этого ресурсы (финансы, технологии, время и т. д.); от продуктов категории «Собаки» по возможности

«избавляются», если, конечно, нет обоснованной необходимости их «держать» в продуктовом портфеле предприятия с учётом указанных выше характеристик.

3. Построение матрицы начинается с начертания осей «X» и «Y» с учётом принятых обозначений. Далее изображается четыре поля матрицы, соответствующих описанным категориям продуктов в алгоритме, пункт 2. Матрица BCG представляется на рисунке 5.1.

4. На этом шаге производится заполнение полей матрицы рисунка 5.1. Все продукты бизнес-плана из Главы 3 распределяются по категориям матрицы **в зависимости от пред*полагаемого* роста и доли рынка *(примерно)***. Далее планируется доля ***(не путать с долей рынка оси «X»)*** реализации каждого продукта от общего объёма реализации всех продуктов бизнес-плана (см. таблица 8.1, столбец 6). ***Для планирования доли каждого продукта*** **используются данные, полученные в Главе 4 и параграфе 5.1.**

В завершение алгоритма по каждому полю матрицы подводятся итоги в процентном и денежном выражениях.

Также обязательно согласовываются данные, прописанные в BCG-матрице, с данными таблицы 8.1, столбец 6. Должна выполняться проверка данных – сумма всех итогов по полям матрицы – 100 %, а данные в тыс. руб. должны равняться данным в строке итого таблицы 8.1, столбец 5.

Примечание 2. Некоторая категория или категории в матрице BCG могут отсутствовать (не быть заполнены продуктами) в силу специфики бизнес-плана и / или продуктов. Но при этом вносятся соответствующие пояснения, почему так получилось.

Для лучшего понимания того, как правильно заполняется матрица BCG, приводится простейший пример. Допустим, по плану продаж среднеквартальный **объём реализации продуктов 1000 тыс. руб.** представлены следующие наименования продуктов в портфеле предприятия: А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, И, К и Л. С учётом описанных требований в алгоритме построена и заполнена матрица BCG (в данном примере сама матрица не изображается). Получены следующие результаты, которые предполагаются в полях матрицы:

1) **«Звёзды»** А – 3 % (30 тыс. руб.), Б – 3 % (30 тыс. руб.), В – 5 % (50 тыс. руб.) и **итого 11 %** (110 тыс. руб.);

2) **«Дойные коровы»** Г – 20 % (200 тыс. руб.), Д – 15 % (150 тыс. руб.), Е – 30 % (300 тыс. руб.) и **итого 65 %** (650 тыс. руб.);

3) **«Дикие кошки»** Ж – 12 % (120 тыс. руб.), И – 8 % (80 тыс. руб.) и **итого 20 %** (200 тыс. руб.);

4) **«Собаки»** К – 1,5 % (15 тыс. руб.), Л – 2,5 % (25 тыс. руб.) и **итого 4 %** (40 тыс. руб.).

Проверку данных прошли 100 % (1000 тыс. руб.) объёма реализации продукции. В такой же логике заполняется таблица 8.1 для согласования с полученными данными матрицы BCG.

Выводы:

5.2.2. Определение и выбор стратегий развития бизнеса по матрице И. Ансофа

Примечание 1. Матрица И. Ансофа считается хорошим дополнением к матрице BCG при разработке продуктовых стратегий в бизнес-плане. Между этими матрицами есть связь. **Поэтому все указанные рекомендации в алгоритме построения матрицы BCG применяются к матрице И. Ансофа**. Это поможет дать правильное понимание и обоснование данных, изложения в таблице 8.1, столбец 6. При необходимости пользователем рабочей тетради может определяться и выбираться стратегия развития продуктов исключительно только по матрице И. Ансофа.

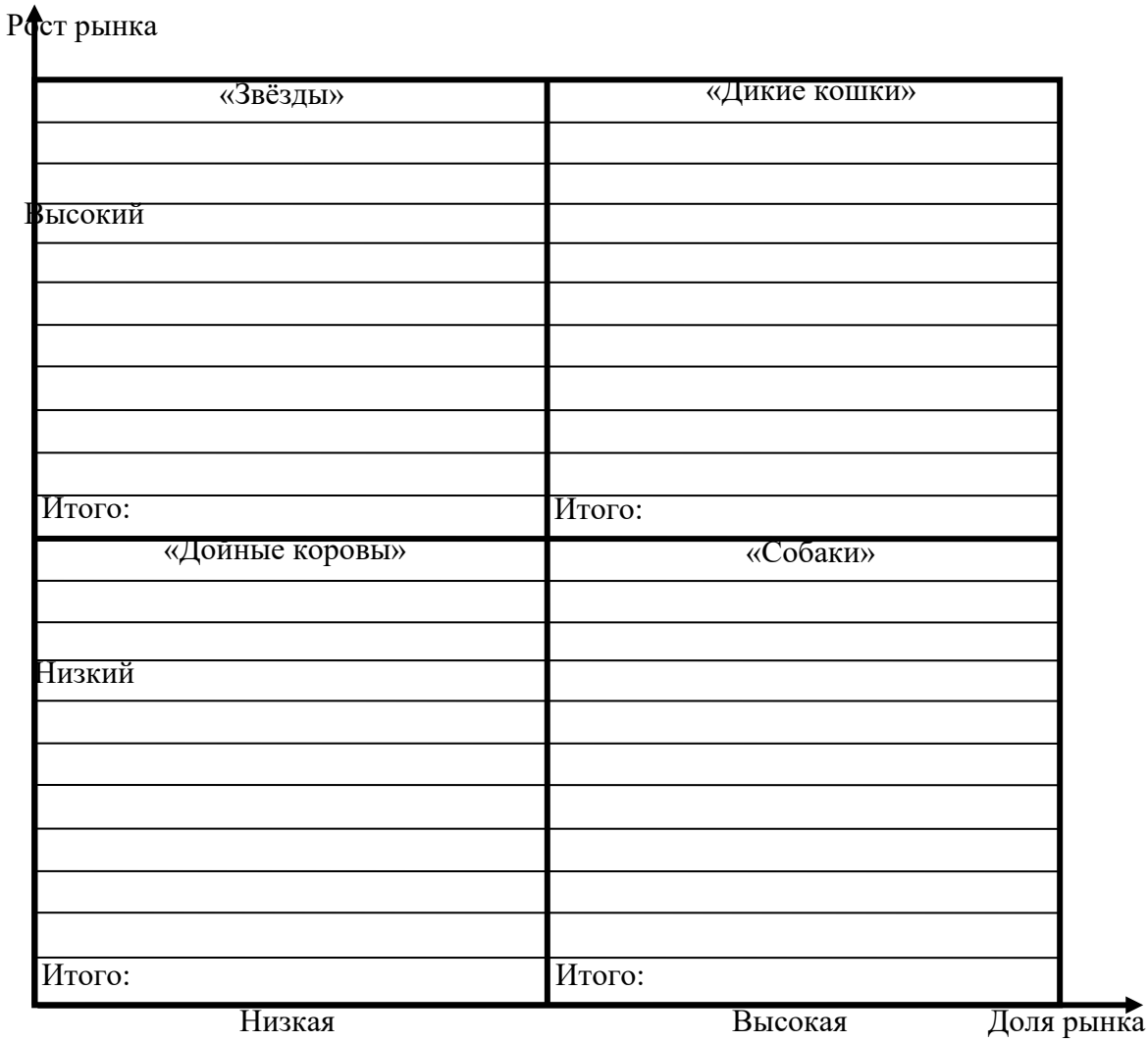


Рисунок 5.1. Матрицы BCG продуктового планирования для бизнес-плана, %

Алгоритм построения матрицы И. Ансофа, рисунок 5.2

1. Общая характеристика матрицы для ввода корректных данных.

По оси «X» определяется ***статус продуктов*** по двум параметрам – это **новые** и **«старые» продукты.**

По оси «Y» идентифицируются продукты по двум ***типам рынков*** – это **новые** и **«старые» рынки**.

Матрица разделена на четыре сектора, соответствующих четырём стратегиям развития результата бизнес-плана в форме продуктов предприятия. Опишем эти стратегии по секторам пересечения «X» – «Y», которые имеют некоторую связь с категориями матрицы BCG.

В секторе **«Новые продукты – старые рынки»** определяется стратегия развития бизнеса **«Проникновение на старый рынок с новыми продуктами»**. При выборе и принятии такой стратегии ожидается средний уровень конкуренции за счёт продажи конкурентами «старых» продуктов на этом же «старом» рынке. В этот сектор определяются **в большей степени** продукты категории **«Звёзды»** и **в средней «Дикие кошки».**

В секторе **«Старые продукты – старые рынки»** формируется стратегия развития бизнеса **«Проникновение на старый рынок со старыми продуктами»**. При выборе и принятии такой стратегии ожидается очень высокий уровень конкуренции, даже, возможно, высокие барьеры проникновения на рынок, т. к. он уже полностью сформирован. К этому сектору относятся **в большей степени** продукты категории **«Собаки»** и **в средней степени «Дойные коровы»**.

В секторе **«Новые продукты – новые рынки»** фиксируется стратегия развития бизнеса **«Формирование и развитие нового рынка с новыми продуктами»**. При этой стратегии

новый рынок формируется на базе новых продуктов, которые существенно отличаются своими свойствами от «старых» продуктов на других рынках. Следует знать о том, что при таком определении стратегии развития результата бизнес-планирования конкуренция существует только в потенциале, который через определённое время неизбежно начнёт реализовываться. Эта реализация потенциала конкуренции будет связана с развитием рынка, которое сопряжено с появлением и увеличением числа конкурентов с такими же или аналогичными свойствами продуктов. К этому сектору причисляются такие категории продуктов, как **«Дикие кошки»**.

В секторе **«Старые продукты – новые рынки»** определяется стратегия развития бизнеса **«Формирование или развитие нового рынка со старыми продуктами»**. При этой стратегии понимается, что продукты известны только на других существующих рынках, которые чаще всего географически отдалены от нового рынка. Поэтому уровень конкуренции крайне низок, но низок до тех пор, пока новый рынок не будет полностью сформирован, а его ниши заняты не только продуктами бизнес-плана, но и конкурентами. В этот сектор назначается категория продуктов **в большей степени «Дойные коровы»** и **в меньшей «Собаки»**.

2. Рекомендации по управлению портфелем продуктов указаны в пункте 5.1.1, алгоритм построения матрицы BCG – пункт 1, 2.

3. Построение матрицы начинается с изображения осей «X» и «Y» с учётом принятых обозначений. Далее изображаются четыре поля матрицы, соответствующих описанным секторам в алгоритме, пункт 1. Матрица BCG представляется на рисунке 5.2.

4. На этом шаге производится заполнение полей матрицы рисунка 5.2. Все продукты бизнес-плана из Главы 3 распределяются по секторам матрицы, с учётом их принадлежности к категориям матрицы BCG из пункта 5.2.1:

а) «Новые продукты» – «Старые рынки»: преимущественно «Звёзды», **доля реализации продукции** в общем портфеле **10–30 %** с учётом данных таблицы 8.1, столбец 6;

б) «Старые продукты» – «Новые рынки»: в основном «Дойные коровы», **доля реализации продукции** в общем портфеле предприятия **40–80 %** с учётом данных таблицы 8.1, столбец 6;

в) «Новые продукты» – «Новые рынки», как правило «Дикие кошки», **доля реализации продукции** в общем портфеле предприятия **5–20 %** с учётом данных таблицы 8.1, столбец 6;

г) «Старые продукты» – «Старые рынки» в большей степени «Собаки», **доля реализации продукции** в общем портфеле предприятия **7–10 %** с учётом данных таблицы 8.1, столбец 6.

Также обязательно согласовываются данные, прописанные в BCG-матрице с данными таблицы 8.1, столбец 6. Должна выполняться проверка данных – сумма всех итогов по полям матрицы – 100 %, а данные в тыс. руб. должны равняться данным в строке итого таблицы 8.1, столбец 6.

Для планирования доли каждого продукта используются данные, полученные в Главе 4 и параграфе 5.1.

Для лучшего понимания того, как правильно заполняется матрица И. Ансофа, приведён простейший пример в конце пункта 5.2.1. Рекомендуется ознакомиться с этим примером для качественного заполнения матрицы.

Примечание 2. Некоторый сектор или сектора матрицы И. Ансофа могут остаться пустыми (не заполненными продуктами) в силу специфики бизнес-плана и / или продуктов. Но при этом вносятся соответствующие пояснения, почему так получилось.

Выводы:

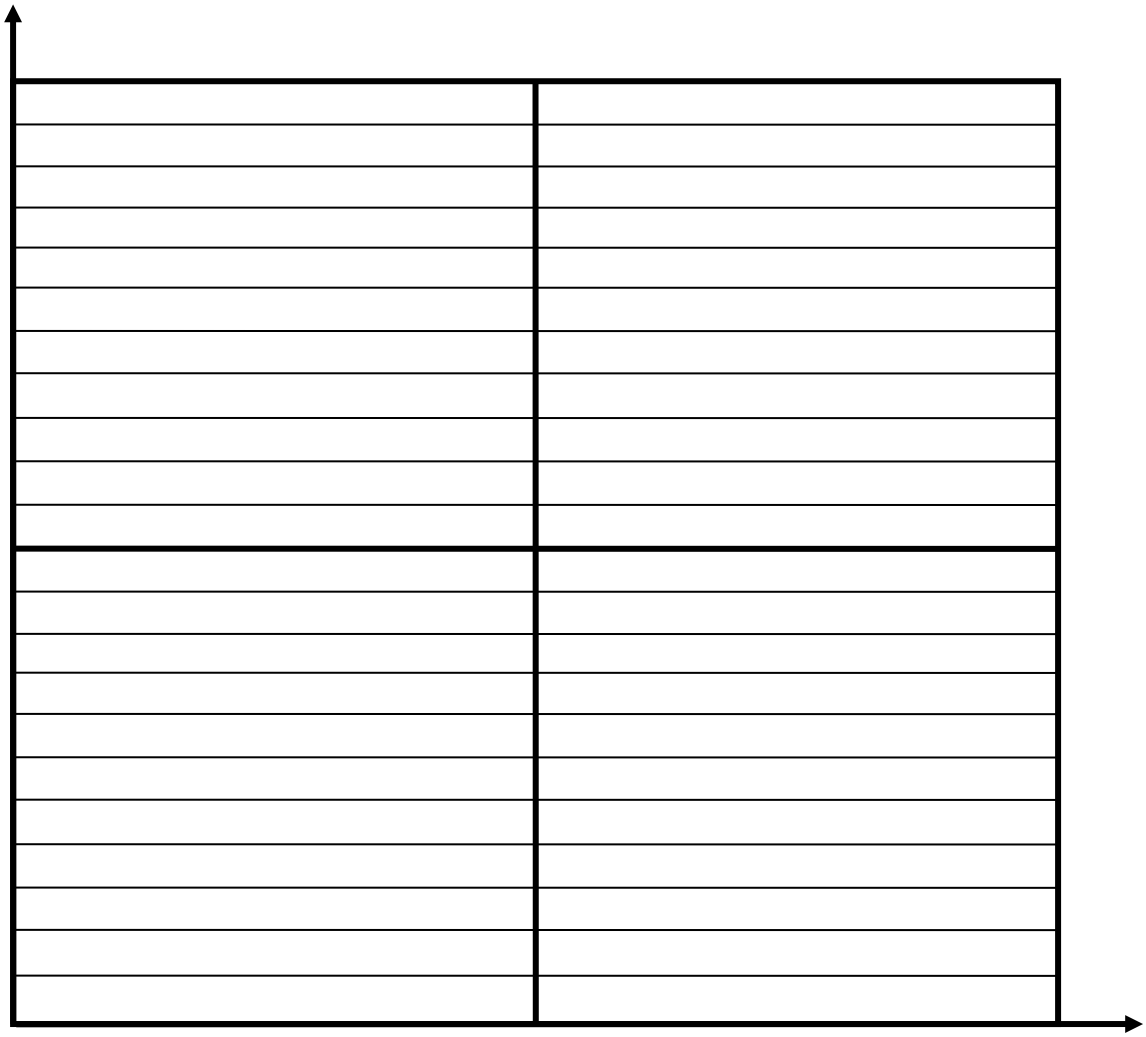


Рисунок 5.2. Матрицы И. Ансофа для определения стратегий развития бизнеса через продукты

Тема 4. Организационный план бизнеса

Задание. Выбрать организационно-правовую форму и ОКВЭД 2. Выбрать и разработать организационную структуру управления.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА

Организационный план бизнеса – это комплекс действий, связанный с выбором организационно-правовой формы, организационной структуры, внутренних локальных актов и штатного расписания результата бизнес-планирования в виде **действующего бизнеса (предприятия)**.

Примечание. Если в качестве результата бизнес-планирования выступает продукт для уже действующего предприятия, то скорее всего эта глава пропускается и не делается. В любом случае у всех бизнес-планов есть разные отличительные особенности, поэтому пользователем рабочей тетради самостоятельно принимается решение по поводу того, в каком объёме делать или не делать Главу 6.

Раздел состоит из четырёх параграфов: выбор организационно-правовой формы и ОКВЭД 2 (6.1); выбор и разработка организационной структуры управления (6.2); разработка системы

стимулирования и оплаты труда персонала (6.3); разработка штатного расписания и локальных нормативных актов организации (6.4).

6.1. Выбор организационно-правовой формы и ОКВЭД 2

Все действующие на территории РФ организационно-правовые формы представлены в Гражданском Кодексе РФ:

1) для малого бизнеса выбирается индивидуальное предпринимательства (ИП);

2) для среднего бизнеса принимается преимущественно общество с ограниченной ответственностью (ООО), а в некоторых случаях акционерное общество (АО), которые могут быть представлены в форме публичных акционерных обществ (ПАО) и непубличных акционерных обществ (НАО);

3) для крупного бизнеса в приоритете регистрация АО;

4) также для разных размеров и профильных направлений бизнеса применяются: полные товарищества; товарищества на вере; производственные кооперативы; крестьянские (фермерские) хозяйства; хозяйственные партнёрства; инвестиционные товарищества; паевые инвестиционные фонды; простые товарищества.

К федеральным законам (ФЗ), характеризующим деятельность чаще всего используемых в бизнес-плане (бизнесе) организационно-правовых форм (ИП, ООО и АО), относятся следующие:

1) ФЗ от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью» **для ООО**;

2) ФЗ от 24.07.2007 № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» преимущественно для **ИП, ООО и АО**;

3) ФЗ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 04.11.2019) для **АО**;

4) ФЗ от 08.08.2001 № 129 «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» **преимущественно для ИП, ООО и АО**.

Также при выборе организационно-правовой формы для бизнеса кроме ФЗ руководствуются Налоговым Кодексом РФ в части выбора налогового режима (см. параграф 9.1).

Примечание. Рабочая тетрадь ориентирована на разработку бизнес-плана с применением следующих организационно-правовых форм: **ИП и ООО**, т. к. именно эти формы в бизнес-практике получили наибольшее распространение. Поэтому пользователю тетради рекомендуется выбрать форму ИП или ООО, но при необходимости могут выбираться и др. формы из числа описанных.

В процессе выбора ИП или ООО обращается особое внимание на:

1) выгодность налогового режима (см. параграф 9.1);

2) наличие актуальных государственных программ в пользу поддержки бизнеса, в том числе и определённых отраслей народного хозяйства (субсидирование, датирование, налоговые каникулы и льготы, др.);

3) простоту или сложность выполнения определённых требований законодательства РФ о регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

4) простоту или сложность ведения бухгалтерии и предоставления отчётности в налоговые органы.

Поиск необходимой **информации для** обоснования **выбора организационно-правовой формы бизнеса** осуществляется **в первую очередь** в указанных и др. нормативно-правовых актах, в том числе и через систему «Гарант» или «Консультант плюс», а **во вторую очередь** применяются поисковые запросы в интернете (электронные статьи, форумы, энциклопедии и т. д.)

Рекомендации для правильного написания организационно-правовой формы ИП и ООО, торгового (фирменного) названия предприятия

Форма ИП всегда записывается с фамилией, именем и отчеством лица, на которое оно официально регистрируется, например, ИП Иванов И.И., а торговое название может быть условно любым, например, магазин «Радуга».

Что касается ООО, то фирменное название и название, указанное при официальной регистрации, чаще всего одинаковые, например, ООО «Радуга».

Торговое название пишется:

1) кириллицей (на русском языке);

2) латиницей (на английском языке).

Желательно, чтобы торговое название:

1) было простым и запоминающимся;

2) отображало смысл хозяйственной деятельности предприятия (см. параграф 5.3).

В торговом названии **не должно быть**:

1) ненормативной лексики («мата»);

2) призыва к экстремизму;

3) оскорблений религиозных чувств верующих;

4) искажений или «очернения» исторического и культурного наследия общества.

Выбор организационно-правовой формы и торгового названия для предприятия

С учётом материала, описанного в параграфе 6.1, производится выбор организационно-правовой формы для результата бизнес-плана в виде действующего предприятия, таблица 6.1. Также указывается торговое (фирменное) название предприятия.

Таблица 6.1. Результат выбора и анализ организационно-правовой формы с учётом торгового названия для предприятия

Выбранная организационно-правовая форма для бизнеса:	
Достоинства выбранной формы:	Недостатки выбранной формы:
Торговое (фирменное) название: Смысл, заложенный в названии:	

В завершение параграфа для вновь создаваемого предприятия выбирается ОКВЭД 2 (общероссийский классификатор видов экономической деятельности). Для этого производится переход по ссылке http://xn---2-dlci2ax1i.xn--p1ai/; на др. интернет-ресурсы через поисковую строку. Номер и название ОКВЭД 2 должны соответствовать виду деятельности предприятия и тем продуктам, которые производятся и продаются или только продаются, оказываются услуги (см. Глава 3, параграф 5.3 и 8.1). ОКВЭД 2 обязательно учитывается в ФНС (Федеральная Налоговая Служба) при регистрации предприятия.

ОКВЭД 2 может быть один, два и более в зависимости от планирования реализации видов деятельности предприятия. В первую очередь выбираются **ОКВЭД 2 для основных**, а во вторую очередь **для дополнительных** (не основных) **видов деятельности предприятия,** и те, и другие **прописываются в таблице 6.2.**

Таблица 6.2. Общая характеристика выбранных ОКВЭД 2 для предприятия

Номер	Общая характеристика ОКВЭД 2

ОКВЭД 2	

Выводы: _____

_____

6.2. Выбор и разработка организационной структуры управления

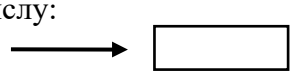
Организационная структура управления – это совокупность определённым образов взаимосвязанных звеньев в единой системе управления для достижения цели и задач развития организации. Нередко организационная структура управления называется: структура управления; производственная структура управления; иерархия управления. Одними специалистами в области менеджмента и управления персоналом эти названия воспринимаются как синонимы, а другими разграничиваются по смыслу. В рабочей тетради предложенные названия принимаются как синонимы для упрощения восприятия материала к разработке бизнес-плана.

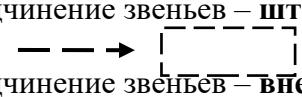
Организационная структура изображается в форме графа, в котором есть:

1) узлы – это звенья, которые представляются в виде **прямоугольников**;

2) рёбра – это прямые связи управления или подчинения, которые изображаются в виде **стрелок,** реже простых линий, в горизонтальной и / или вертикальной ориентации.

Узлы и рёбра изображаются сплошной или пунктирной линией, которые отличаются по смыслу:

 – сплошной линией изображается **прямое управление** или подчинение звеньев – **штатных единиц**;

 – пунктирной линией изображается **косвенное управление** или подчинение звеньев – **внештатных единиц**.

Штатные единицы – это официально трудоустроенные по договору физические лица на предприятии. Это и есть основной персонал предприятия, работающий на регулярной основе.

Внештатные единицы – как правило, это лица, выполняющие определённые функции на предприятии по договору аутсорсинга, а формально трудоустроенные в штат других предприятий или вообще являющиеся ИП. В данном случае под **аутсорсингом** понимается делегирование выполнения определённых функций в структуре управления при помощи привлечения компетентных лиц из сторонних организаций. Например, руководство малого предприятия чаще всего прибегает к аутсорсингу бухгалтера, т. к. дешевле оплачивать услуги бухгалтера сторонней организации, чем держать в штате своего бухгалтера.

В теории управления персоналом **выделяют следующие организационные структуры управления**: линейную; функциональную; линейно-функциональную; матричную; проектную; дивизиональную. Пользователям рабочей тетради рекомендуется **принять следующие организационные структуры управления для результата бизнес-плана** в виде:

1) предприятия с «нуля» или дочернего подразделения (филиала) уже действующего предприятия на рынке, организационно-правовой формы **ИП** или **ООО**: линейная; функциональная; линейно-функциональная; реже матричная;

2) продукта для уже работающего предприятия на рынке: матричная **(схожа с проектной)**.

Шаблоны рекомендуемых организационных структур управления представлены в **Приложении Е**.

Принципы разработки организационной структуры управления следующие:

1) соответствия звеньев в структуре поставленной стратегической цели, сформулированным задачам (см. параграф 5.3) и профилю хозяйственной деятельности (см. таблица 6.2) предприятия;

2) учёта только тех звеньев, которые действительно необходимы и полезны в каждом звене структуры, т. к. на их содержание требуются траты ресурсов;

3) степени загрузки звеньев в структуре, которая должна быть условно рациональной, без асимметрий и оправданной в соответствии с пунктами 1) и 2);

4) содержания звеньев структуры, которое должно соответствовать заложенным в них функциям;

5) не допуска звеньев, которые дублируют линейность или функциональность других звеньев в структуре;

6) желательности предвидения возможных противоречий в управлении и подчинении между звеньями, чтобы заранее не допустить этого при разработке структуры;

7) логичности, целостности и законченности.

Техника построения организационной структуры управления для результата бизнес-планирования

1. Изучается и принимается к руководству теоретический материал, представленный в параграфе 6.2 и **Приложении Е**.

2. Осуществляется поиск и изучение информации в области описания характеристик организационных структур управления в учебной литературе по **управлению персоналом** и / или в **сети Интернет** через введение ключевых слов в поисковую строку: организационные структуры управления или др. словосочетания. В учебной литературе это могут быть целые главы или отдельные параграфы в книгах, а в интернете – это сайты, статьи, заметки, презентации, электронные учебники и др. контент.

3. **Выполняется пункт два**, но вместо поиска и изучения общих характеристик организационных структур управления находятся и изучаются реальные примеры организационных структур управления. Например, **это могут быть реальные или типовые организационные структуры управления рестораном, салоном красоты, заводом (предприятием по производству конкретных продуктов) и т. д.** В этом случае литература является профильной или специализированной, так же как и интернет-ресурсы в соответствующей области планирования бизнеса.

4. Разрабатывается организационная структура для будущего бизнеса. Затем структура изображается на месте рисунка 6.1 **или выполняются указания из Примечания**. **Действия в данном пункте выполняются с учётом ранее описанных принципов разработки структур.**

Примечание. Для построения организационной структуры может использоваться функция «Фигуры» или «SmartArt» в MS Word, а также функции в MS Visio или в др. знакомых пользователю программах. Полученный результат распечатывается и прикрепляется к данной странице рабочей тетради.

Рисунок 6.1. Организационная структура управления для результата бизнес-плана

После того как организационная структура разработана, формулируются должностные обязанности (функции) для каждого звена. Это делается разными способами.

1. В форме простого списка для каждого звена. Например, менеджер по продажам должен:

1) заниматься поиском потенциальных клиентов;

2) вести коммерческие переговоры с клиентами;

3) осуществлять прием и обработку заказов для клиентов, оформлять сопутствующие документы;

4) др. … .

2. В форме внутреннего локального акта предприятия «Должностная инструкция …» для каждого звена. Этот способ наиболее предпочтителен, т. к. дополняется параграф 6.4 в части разработки локальных нормативных актов организации.

Пример должностной инструкции менеджера по продажам дан в **Приложении Ж**. Примеры должностных обязанностей (функций) и должностных инструкций для звеньев организационной структуры ищутся в специальной литературе по профилю бизнеса или деятельности предприятия, а также в интернете через поиск, по ключевым словам (например, должностная инструкция менеджера по продажам). Наиболее эффективно осуществляется поиск в интернете, при этом для бизнес-плана могут находиться и браться готовые должностные инструкции или в них вносятся необходимые корректировки (исправления, удаления и др.).

В MS-Word делаются должностные инструкции для всех звеньев организационной структуры управления (см. рисунок 6.1) и прикрепляются **в конец тетради** как приложения. Это и будет являться дополнением для параграфа 6.4 в части локальных нормативных актов.

Выводы:

Тема 5. Инвестиционный план бизнеса

Задание. Спланировать содержание и сроки реализации работ бизнес-плана.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА

Инвестиционный план бизнеса – это определённым образом выстроенная последовательность действий, направленных на вложение **ресурсов** в разработку, реализацию и завершение бизнес-плана для достижения спланированного результата и последующей коммерциализацию этого результата для получения **выгод**. Бизнес-план считается настолько эффективным, насколько выгоды превышают вложенные ресурсы.

Под ресурсами **в первую очередь** понимаются денежные средства, разные финансовые инструменты (акции, облигации и т. д.), недвижимость, драгоценные металлы в разном виде и др. ликвидный капитал, который можно преобразовать в «чистые деньги» условно за короткий период времени для инвестирования в бизнес-план.

Во вторую очередь в качестве ресурсов для бизнес-плана принимаются разные материальные активы, которые напрямую могут инвестироваться в бизнес-план без их перевода в деньги (станки, оборудование, здания, сооружения, автомобильная и грузовая техника, мн. др.)

В третью очередь инвестируются ресурсы по типу патентов, технологий и т. д.

В процессе коммерциализации результата бизнес-плана планируются и ожидаются финансовые, а уже затем все остальные выгоды: выход на рынок и / или увеличение доли рынка; повышение уровня конкурентоспособности предприятия; развитие технологий в какой-либо отрасли народного хозяйства; увеличение количества рабочих мест и частичное сокращение безработицы в регионе; др., в том числе и неэкономические выгоды для общества.

Инвестиционный план бизнеса состоит из 4 параграфов, в которых производится: планирование содержания и сроков реализации работ бизнес-плана (7.1); оценка инвестиционных затрат (7.2); календарное планирование инвестиционных затрат (7.3); планирование источников финансирования бизнес-плана (7.4).

7.1. Планирование содержания и сроков реализации работ бизнес-плана

Планировать содержание работ проектов предлагается при помощи метода иерархии (**ИСР** – иерархия структуры работ в бизнес-плане).

ИСР – это метод планирования работ на основе иерархической декомпозиции **вех** для дальнейшего определения сроков их реализации разными **заинтересованными сторонами** для получения определённого **результата бизнес-плана**. **Веха** – это ключевая (главная) точка бизнес-плана.

Заинтересованные стороны в бизнес-плане – это юридические (ООО, АО) или физические (ИП, частные инвесторы) лица, чьи интересы (коммерческие, социальные и др.) прямо либо косвенно затронуты в ходе разработки, реализации и завершения бизнес-плана и / или в процессе коммерциализации его результата. В качестве **первостепенных заинтересованных** сторон в бизнес-плане выделяются: инвесторы (заказчики); поставщики; подрядчики. Что касается др. партнёров, спонсоров и т. д., то они относятся **к второстепенным заинтересованным сторонам** в бизнес-плане.

Правила построения ИСР

1. Основные вехи нумеруются как 1, 2, 3, 4 и т. д. Рекомендуется определять 3 или 4 вехи. В специфических и / или масштабных бизнес-планах вех может быть и больше, но даже при этом не рекомендуется делать количество вех более 7 – 9. В данной рабочей тетради и том формате бизнес-планов, для разработки которых она рекомендуется, выделяется:

1) Веха 1. Инициация и разработка бизнес-плана «Название …»

2) Веха 2. Реализация бизнес-плана в рыночном пространстве;

3) Веха 3. Завершающие мероприятия для получения результата бизнес-плана;

4) Веха 4. Начало работы и коммерциализация результата бизнес-плана.

При составлении ИСР в таблице 7.1 **слово веха обычно не пишется**, а указывается просто цифра с точкой и название с большой буквы.

2. Каждая веха декомпозируется (делится) на работы, которые должны полностью раскрывать её содержание в иерархической структуре. Например, работы, которые входят в веху 1, нумеруются как 1.1, 1.2, 1.3 … и т. д., в веху 2 – нумеруются как 2.1, 2.2, 2.3 … и т. д.

3. В продолжение пункта 2. Работы, входящие в уровень 1.1, декомпозируются на 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4 … и т. д. При необходимости производится переход на четырёхзначную нумерацию работ. Дальнейшая декомпозиция работ в бизнес-плане не рекомендуется, т. к. этими действиями значительно усложняется логика ИСР и даже вносится путаница в нее.

4. Применяются и другие правила построения ИСР:

1) работы не должны повторяться и противоречить друг другу;

2) работы, относящиеся к любому уровню, в ИСР декомпозируются как **минимум на две работы** для нижеследующего уровня;

3) количество работ, которые структурно раскрывают веху и работу на любом уровне (2-значное (1.1), 3-значное (1.1.1) и 4-значное (1.1.1.1) число) не ограничивается, а зависит от специфики, сложности и масштабности разрабатываемого бизнес-плана.

5. Обязательно соблюдается логическая последовательность выполнения работ в бизнес-плане. Например, невозможно завозить и монтировать торговое оборудование в помещение магазина, в котором ещё не сделан ремонт. Логическая последовательность – сначала ремонт, а затем завоз и монтаж оборудования.

6. Понимается, что некоторые работы могут и даже должны **выполняться параллельно:**

1) в одной вехе, на одном уровне (например, 1.1.1 и 1.1.2) и необязательно в одной ветке (например, 1.1.1 и 1.5.5);

2) в одной вехе и на разных уровнях (например, 1.1.1 и 1.4);

3) в разных вехах (например, 1.1.1 и 3.3);

4) др. варианты, если они возможны.

Параллельные работы могут: начинаться и заканчиваться в одно время; начинаться в разное, а заканчиваться в одно время; начинаться в одно, а заканчиваться в разное время; начинаться и заканчиваться в разное время.

Техника планирования содержания и сроков реализации работ бизнес-плана, таблица 7.1

Примечание. В **Приложении К** дан пример заполнения таблицы 7.1 с учётом требований изложенной техники.

1. На основании ранее определённых стратегической цели и задач бизнеса (см. параграф 5.3) формулируются вехи бизнес-плана, согласно заданному правилу – пункт 1.

Веха 1.

Веха 2.

Веха 3.

Веха 4.

2. Отдельно на черновике в форме таблицы или просто текста в столбик производится декомпозиция каждой сформулированной вехи бизнес-плана. Если приняты **четыре вехи**, соответствующие правилам построения ИСР, пункту 2, то для первых двух вех прописывается более 12 – 15 конечных работ, а для вехи три и четыре прописывается более 7 – 9 конечных работ.

Под конечными работами понимаются работы, относящиеся к последнему уровню в ИСР. Например, в вехе 1 есть работы под номерами: **1.1**; **1.2**; 1.3; **1.3.1**; **1.3.2**; **1.3.3**; 1.4; **1.4.1**; **1.4.2**. **Конечными** считаются те работы, которые **выделены полужирным шрифтом**.

В поцесе построения ИСР на черновике руководствуются правилами пунктов 2-6.

3. После того как черновик готов, выполняется проверка всей ИСР на соответствие ***правилам*** построения ИСР, и при необходимости вносятся правки. Затем уже выверенная ИСР переписывается в таблицу 7.1, **столбцы 1, 2**.

4. В **столбцы 3, 4** записываются сроки реализации работ бизнес-плана. Это делается **двумя способами**:

1) когда точная или примерная календарная дата начала разработки бизнес-плана и / или начала функционирования результата бизнес-плана (начало фазы коммерциализации) **известна**, тогда при планировании работ обязательно применяются даты их реального календаря: число 1-е, 2-е и т. д.; месяц январь, февраль и т. д.; год 2021, 2022 и т. д.;

2) когда точная или примерная календарная дата начала разработки бизнес-плана и / или начала функционирования результата бизнес-плана **не известна**, то делается ориентация не на числа (1-е, 2-е и т. д.), не на названия месяцев (январь, февраль и т. д.) и не на года (2021, 2022 и т. д.), а на их порядковые номера (день 1-й, 2-й и т. д.; месяц 1, месяц 2 … и т. д.; год 1, год 2 … и т. д.), тогда для упрощения в каждом месяце принимается 30 дней.

Для удобства реализации действия 4 очень удобно ориентироваться на большой бумажный или электронный календарь.

5. При планировании сроков выполнения работ учитываются праздничные и выходные дни. Если принимается способ 1), то это вполне удобно, **просто смотрится реальный календарь**, а если способ 2), то закладывается примерный **резерв +1 день** для работы в каждые 3–4 дня, **резерв +2 дня** для работы в каждые 5–6 дней. Праздничные дни в способе 2) не учитываются.

Диаграмма Ганта для бизнес-плана

Для визуального представления сроков реализации работ бизнес-плана разрабатывается диаграмма Ганта на базе данных, полученных в таблице 7.1. **Техника построения и образец диаграммы Ганта даны в приложении Л**.

Таблица 7.1. Планирование содержания и сроков реализации работ бизнес-плана

№ ИСР	Описание работ бизнес-плана	Планируемые сроки реализации работ	
		С какого периода времени	**По какой** период времени
1	2	3	4

Выводы:

Тема 6. Производственный план бизнеса

Задание. Представить технологию производства продукта.

Методические рекомендации к выполнению задания.

ГЛАВА 8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА

Производственный (операционный) план бизнеса – это раздел бизнес-плана, в котором реализуется планирование технологии производства, объёма производства и / или реализации продукта и затрат, связанных с производственными процессами. Иногда производственный план называют операционным планом.

Производственные процессы делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие. **Технология производства** продукта связана: в первую очередь с основными процессами; во вторую очередь – со вспомогательными процессами; в третью очередь с обслуживающими процессами. При этом для производственных предприятий, коммерческих (торговых) предприятий и предприятий сферы услуг содержание производственных процессов будет отличаться. Для правильного понимания приводится три примера.

1. **Для производственного предприятия** (завод, фабрика, цех и т. д.):

а) основные процессы напрямую связаны с производством продукта (работа станков, поточных линий и т. д., на которых делают продукт);

б) вспомогательные процессы косвенно связаны с основными производственными процессами и обеспечивают их бесперебойную работу (обеспечение бесперебойной подачи энергии (вода, электрическая энергия и т. д.), ремонт оборудования и т. д.);

в) обслуживающие процессы косвенно связаны с основными и вспомогательными процессами и обеспечивают их обслуживание, чаще всего не влияют на бесперебойность производства – это экономическая и финансовая службы, отдел НИОКР и проверки качества продукта, служба маркетинга и т. д.

2. **Для коммерческого (торгового) предприятия** (магазин, супермаркет, гипермаркет и т. д.):

а) основные процессы напрямую связаны с продажами продукта (работа торгового зала, фирменного сайта и др. виртуальных платформ реализации продукта, др.);

б) вспомогательные процессы косвенно связаны с основными производственными процессами и обеспечивают их бесперебойную работу (обеспечение бесперебойной подачи энергии (вода, электрическая энергия и т. д.), ремонт оборудования, погрузочно-разгрузочные работы, приёмка и проверка качества продукта и т. д.);

в) обслуживающие процессы косвенно связаны с основными и вспомогательными производственными процессами и обеспечивают их обслуживание, чаще всего не влияют на бесперебойность продаж – это работа администраторов и менеджеров, бухгалтерии, сотрудников отдела маркетинга и т. д.

3. **Для предприятия сферы услуг** (салон красоты, ресторан, кафе, гостиница и т. д.):

а) основные процессы напрямую связаны с оказанием услуг: работа залов обслуживания гостей в салоне красоты (зал мужских и женских стрижек, комната маникюра); работа гостиницы (номерной фонд, зал обслуживания гостей в ресторане, фирменный сайт для бронирования и заказа услуг, др. виртуальные платформы реализации услуг и т. д.);

б) вспомогательные процессы косвенно связаны с основными процессами оказания услуг и обеспечивают их бесперебойную работу (обеспечение бесперебойной подачи энергии (вода, электрическая энергия и т. д.), ремонт оборудования, снабжение и складирование, прачечная и химчистка, др.);

в) обслуживающие процессы косвенно связаны с основными и вспомогательными процессами и обеспечивают их обслуживание, чаще всего не влияют на бесперебойность оказания услуг – это работа хозяйственной службы (клининг и т. д.), работа администраторов и менеджеров, бухгалтерии, сотрудников отдела маркетинга и т. д.).

Для каждого вновь разрабатываемого предприятия как результата бизнес-плана будут свои особенности организации производственных процессов.

План объёма производства и / или реализации продукта представляется в виде плана доходов бизнеса (см. таблица 8.1).

Затраты, связанные с производственными процессами, делятся на постоянные и переменные, прямые и косвенные, основные и накладные, др.

Для упрощения изложения и восприятия данных в производственном плане затраты делятся на постоянные (см. таблица 8.3) и переменные (см. таблица 8.4). При необходимости пользователь рабочей тетради может выбрать и др. формы классификации производственных затрат в бизнес-плане.

В результате разработки производственного плана появляются: описание технологии производства продукта (параграф 8.1); план текущих доходов и затрат (параграф 8.2); анализ безубыточности и запаса устойчивости бизнеса (параграф 8.3).

8.1. Технология производства продукта

Технология производства – это совокупность определённым образом выстроенных рабочих действий, направленных на производство продукта через производственные процессы в графической форме. Это то, каким образом, с помощью каких действий и каких средств производства делают продукт и / или его продают.

Выделяются разные способы представления **графических форм** технологии производства продукта:

1) технологической картой, планом помещения и размещения технологического оборудования, пример дан в Приложении М, рисунок М.1, М.2 и М.6, М.7;

2) блочным моделированием (IDEF0), пример в Приложении М, рисунок М.3;

3) произвольной формой, пример в Приложении М, рисунок М.4;

4) простой блок-схемой, пример в Приложении М, рисунок М.5;

5) др. способами, например, моделированием средствами семейства IDEF1-14 и картой потока создания ценности.

Как правило, графические формы технологии производства продукта сопровождаются **пояснительной запиской**. Пример оформления пояснительной записки продемонстрирован в Приложении М, для рисунков М.1 и М.2.

Пояснительная записка – это текстовое описание графических форм технологии производства продукта. Пояснительная записка может встраиваться в графическую форму или оформляться в виде отдельного приложения.

В качестве **средств автоматизации** процесса разработки графических форм технологии производства продукта используются компьютерные программы: КОМПАС (САПР); AutoCAD; CorelDRAW; Adobe Photoshop; 3D Max; BPWin; Ramus; MS-Visio; IDEF0 мобильное приложение для платформы Android; др. В Приложении М эти средства рекомендованы для каждого способа представления технологии производства продукта (услуги).

Рекомендации по разработке графических форм технологии производства продукта для направлений бизнес-планирования:

1) в области производственного предприятия: технологические карты производства продукта; план производственных, вспомогательных, складских и др. помещений с учётом размещения оборудования;

2) для предприятия общественного питания: технологические карты приготовления блюд; план производственных (где производится приготовление блюд) и подсобных помещений, зала обслуживания гостей и др. помещений с учётом размещения оборудования;

3) для магазина самообслуживания: схематизация торгово-технологического процесса работы; план торгового зала и подсобных помещений с учётом размещения оборудования (стеллажи, холодильники и т. д.); карты мерчандайзинга;

4) для салона красоты: описание технологий стрижек, маникюра, педикюра и др. услуг из каких-либо стандартов; план помещения с учётом размещения оборудования (зеркала, шкафы, столы, парикмахерские кресла, ресепшен и т. д.)

Примечание. Технология производства продукта должна соответствовать принятым государственным (ГОСТ), международным (ISO и др.) или корпоративным (ТУ и т. д.) стандартам качества, которые приняты **в таблице 3.1, последняя строка**. Планы помещения с учётом размещения оборудования должны соответствовать СаНПиНам, СНиПам, ПУЭ, Техническому регламенту о требованиях пожарной безопасности и др. нормативным актам, действующим на территории РФ.

Общие требования к разработке технологии производства продукта

1. Разрабатываемые графические формы технологии производства продукта должны согласовываться с данными таблицы 7.2 и особенно 7.4 (смета затрат на оборудование). **Например, то оборудование, которое предусмотрено в технологических картах и планах его размещения, должно закладываться в полном объёме в смете (см. таблица 7.2).**

2. Пояснительная записка делается ко всем графическим формам технологии производства продукта.

3. Все графические формы технологии производства выполняются в соответствии с требованиями, указанными в Примечании.

4. Графические формы технологии производства рекомендуется делать в указанных или других компьютерных программах.

5. Прежде чем приступать к разработке технологии производства, изучается информация, изложенная в параграфе 8.1, и примеры из Приложения М.

С учётом указанных требований разрабатываются графические формы технологии производства продукта и вставляются все её элементы в текущий раздел бизнес-плана.

На основании разработанной технологии производства продукта делается **план производства**, который тесным образом связан с **планом продаж и доходов** (см. таблица 8.1). В связи с этим для производственного предприятия:

1) первично формируется план продаж, а уже вторично план производства – **вытягивающая система производства**, при условии, что спрос на продукт **нестабилен** (см. Глава 4 и 5);

2) первично формируется план производства, а уже вторично план продаж – **выталкивающая система производства**, при условии, что спрос на продукт **стабилен** (см. Глава 4 и 5).

Для предприятий сферы услуг и коммерческих предприятий (торговых) неактуально выполнение действий по разработке плана производства, т. к. они не занимаются промышленным производством. **Поэтому для них в бизнес-плане применяется действие по разработке плана продаж продукта.**

План производства и / или продаж продукта представляется в виде **плана доходов** (таблица 8.1). Соответствующие пояснения по этому поводу даются в параграфе 8.2, Примечание 2. Производственный план дополняется планом затрат (см. таблицы 8.3 и 8.4).

Выводы:

Тема 7. Финансовый план бизнеса

Задание. Проработать налоговые обязательства бизнеса.

ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА

Финансовый план бизнеса – это завершающий раздел бизнес-плана, в котором уделяется внимание анализу динамики движения и изменения денежных потоков с учётом налоговой нагрузки и влияния рисков, вычисления показателей экономического эффекта и эффективности за определённый расчётный период.

Экономический эффект – это разность между результатами бизнес-плана и произведенными для их получения затратами, является абсолютным показателем, измеряемым в

денежных единицах. Например, показатель чистого дохода, чистой прибыли и т. д. измеряется в денежных единицах – тыс. руб.

Экономическая эффективность – чаще всего это отношение результатов бизнес-плана к произведенным для их получения затратами, является относительным показателем, измеряемым в процентах (например, 10 %) или долях единицы (например, 0,1). Например, показатель индекса прибыльности, рентабельности продаж и т. д.

Различают условно нулевой, положительный и отрицательный эффект с эффективностью в зависимости от полученных результатов расчета в финансовом плане бизнеса.

Получаемые результаты в финансовом плане позволяют сформулировать ответ на следующий вопрос: следует ли реализовывать бизнес-план в реальном рыночном пространстве или нет? Для ответа на этот главный вопрос инвесторы ориентируются на значения показателей экономического эффекта и эффективности, если эти показатели подтверждают выгодность бизнес-плана, то в него вкладывают средства, в противном случае нет. В некоторых случаях инвесторами допускается частичное финансирование бизнес-плана в виде тех его частей, которые им показались экономически привлекательными.

Насколько будут привлекательны показатели экономического эффекта и эффективности, немало зависит и от качества проработки финансового плана.

Глава 9 состоит из трёх параграфов: налоговые обязательства бизнеса (9.1); динамика движения денежных потоков бизнес-плана (9.2); оценка экономического эффекта и эффективности бизнес-плана (9.3). Параграф 9.3 состоит из 3 пунктов (9.3.1–9.3.3).

В упрощённой модели (9.3.1**) отсутствует механизм дисконтирования**, а все денежные потоки представляются в номинальном виде.

Традиционная модель (9.3.2) базируется **на дисконтировании** номинальных денежных потоков бизнес-плана для их перевода в реальный вид.

В альтернативной модели (9.3.3) предлагается **авторский подход** формирования денежных потоков в номинальном и реальном (дисконтированном) виде.

Во всех трёх пунктах учтена оценка рисков бизнес-плана. От простой методики в 9.3.1 к сложной в 9.3.2 и 9.3.3. Допущено ***повторение некоторых материалов*** (таблиц, формул, пояснений и т. д.) – ***это сделано специально, для удобства*** восприятия изложенного материала пользователем рабочей тетради.

В зависимости от структуры и содержания разрабатываемого бизнес-плана пользователем выбирается одна, две или при необходимости все три модели оценки экономического эффекта и эффективности бизнес-плана в параграфе 9.3.

Указанные в Главе 9 действия рекомендуется выполнять при помощи программы MS Excel. Таким образом снижается вероятность появления ошибок в вычислениях. В том случае, если ошибки обнаруживаются, то они исправляются, а изменения происходят во всех введённых численных данных ***при условии, что они связаны***.

9.1. Налоговые обязательства бизнеса

Пример реализации вычислений налоговых обязательств дан в Приложении П. Настоятельно рекомендуется ознакомиться с ним!

Налоговые (бюджетные) обязательства – это юридическое обязательство налогоплательщика уплатить соответствующую сумму средств (налог или сбор) в бюджет соответствующего уровня в порядке и в сроки, определённые налоговым законодательством. Налоговые органы в этом случае вправе требовать от налогоплательщика исполнения этого обязательства. Для выполнения налогового обязательства налогоплательщик должен правильно и своевременно проходить все стадии налогового производства.

Для исполнения налоговых обязательств учредителем нового действующего предприятия или филиала для развития существующего бизнеса выбирается налоговый режим. Если результатом бизнес-планирования является продукт на базе существующего предприятия, то обычно принимается тот налоговый режим, который уже действует для этого предприятия, а в некоторых случаях он пересматривается по критерию выгодности.

При выборе налогового режима обычно **руководствуются**:

1) налоговым кодексом Российской Федерации (НК РФ) и др. нормативно-правовыми актами РФ типа Федеральный Закон РФ (ФЗ РФ);

2) критерием выгодности – т. е. тем режимом, при котором можно минимизировать платежи по налоговым обязательствам;

3) принятой организационно-правовой формой и видом деятельности (см. параграф 6.1);

4) количеством персонала в штате (см. параграф 6.4);

5) размером доходов и прибылей (см. таблица 9.4, столбец 3 и 6);

6) географией размещения результата бизнес-планирования, в том числе и каналов сбыта (см. параграф 4.2 и 5.4.2);

7) особыми условиями, которые позволяют снизить или полностью сократить на определённый период времени налоговую нагрузку в виде: налоговых каникул; льготных налоговых условий для территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР); льготных условий налогообложения определённых видов деятельности по классификатору ОКВЭД 2 на территории РФ (см. параграф 6.1).

Общая характеристика налоговых режимов на территории РФ представлена в **Приложении Н**. Если для результата бизнес-планирования в параграфе 6.1 выбрана организационно-правовая форма:

1) ИП, то принимается налоговый режим, представленный в таблицах **Н.1**, **Н.2**, Н.3 или Н.6 **(рекомендуется выбрать Н.1 или Н.2 при соблюдении указанных в них требований)**;

2) ООО, или АО, или др. юридические лица, то выбирается налоговый режим, указанный в таблицах **Н.4**, **Н.5** или Н.7 **(рекомендуется выбрать Н.4 или Н.5 при соблюдении указанных в них требований)**.

Несколько особенностей при выборе налогового режима:

1) если принимается рекомендация Н.1, или Н.2, или Н.4, или Н.5, то ИП и юридические лица **освобождаются** от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС) из таблицы Н.8;

2) если принимается рекомендация Н.6 или Н.7, то ИП и юридические лица **должны уплачивать НДС** из таблицы Н.8.

Также дополнительно к выбранному налоговому режиму могут учитываться в обязательном порядке следующие налоги и сборы:

1) если какие-либо продукты бизнес-плана относятся к категории подакцизных товаров (услуг) (см. таблица Н.8 алкогольная, табачная и др. продукция (услуги)), то на них в обязательном порядке начисляется и выплачивается в ФНС (Федеральную налоговую службу) налог на акциз.

2) если на балансе (приобретённые в собственность) предприятия в бизнес-плане предусматриваются объекты недвижимости (см. параграф 4.2 и 5.4.2), то на них в обязательном порядке начисляется и выплачивается в ФНС (региональное отделение) налог на имущество (см. таблица Н.8);

3) если в бизнес-плане предусматривается покупка транспортных средств (автомобилей, автобусов и т. д.), то на них требуется уплачивать в пользу ФНС (региональное отделение) транспортный налог (см. таблица Н.8).

Другие налоги (на добычу полезных ископаемых, водный, на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья, на игорный бизнес, земельный налог, торговый сбор, сборы за пользование объектами животного мира и водных биологических ресурсов, регулярные платежи за пользование недрами) из таблицы Н.8 учитываются в бизнес-плане при соблюдении условий и наличия базы (объекта) налогообложения на балансе предприятия. Эти условия представлены в таблице Н.8.

Актуальную информация по поводу указанных **семи пунктов руководства** для анализа и выбора налогового режима и характеристик налоговых режимов для планирования бизнеса можно найти на:

а) официальном сайте Федеральной налоговой службы (ФНС) → www.nalog.ru;

б) правовой системе КонсультантПлюс (http://www.consultant.ru) или Гарант (http://www.garant.ru);

в) сайте Министерства экономического развития РФ → www.economy.gov.ru;

г) сайте Министерства финансов РФ → www.minfin.ru/ru/statistics/;

д) сайте Министерства финансов разных регионов РФ;

е) сайте Бизнес-навигатора МСП → smbn.ru/.

Примечание 1. Для подавляющего большинства бизнес-планов выбирается **упрощённая система налогообложения – УСН** (см. Приложение Н, таблицы Н.1, Н.2 и Н.4, Н.5).

Примечание 2. Патентная система налогообложения применяется только для категорий бизнеса, указанных в НК РФ ст. 346.43, на условиях, указанных в таблице Н.3, на базе НК РФ Глава 26.5. Как правило, это малый бизнес в форме ИП с небольшим доходом. Этот режим самый удобный и выгодный для ведения бизнеса, но не все ИП подходят под требуемые категории и условия этого режима.

Примечание 3. Общая характеристика режимов налогообложения и страховых взносов в РФ (см. Приложение Н) даётся исходя из действующих ***нормативно-правовых актов РФ на 2021 год***. В будущих годах (2022, 2023 и т. д.) требования к налогообложению и страховым взносам могут изменяться, например, в части определения налоговой базы, размера ставки, других особенностей, вплоть до частичной или полной отмены. Поэтому пользователем рабочей тетради дополнительно подтверждаются или актуализируются данные в Приложении Н при помощи указанных источников – а) – е).

Действия по выбору налогового режима и описанию налоговых обязательств в бизнес-плане

В первую очередь планируется динамика движения денежных потоков бизнес-плана для формирования налоговой базы (см. параграф 9.2).

1. **Доходы (Д)** из таблицы 9.4, столбец 3. Это налоговая база для режимов Н.1, Н.3 и Н.4, а также для НДС.

2. **Чистые доходы (ЧД) (доходы минус расходы)** из таблицы 9.4, столбец 6. Это налоговая база для режимов Н.2, Н.5, Н.6 и Н.7.

Во вторую очередь изучается информация из параграфа 9.1 и Приложения Н. Особое внимание уделяется тому, что в некоторых случаях налоговые обязательства бизнеса могут сокращаться или даже вовсе исключаться за счёт государственных субсидий, дотаций, специальных программ на разных уровнях государственного управления. Это называется особыми условиями в налогообложении. Об этих условиях можно узнать из указанных в начале параграфа 9.1 источников руководства и актуализации информации. Если такие условия есть для разрабатываемого бизнес-плана, то они учитываются при выполнении заданий параграфа 9.1. ***То же самое применяется и к внебюджетным обязательствам бизнеса (см. таблица 9.3).***

В третью очередь обращается внимание на основные *ограничения* по налоговым режимам:

1) УСН – в таблицах Н.1, Н.2 и Н.4, Н.5: по количеству работников (не более 130 чел., ***см. таблица 6.5***); по доходам за год (не более 200 млн руб. в год, ***см. таблица 9.4. столбец 3***);

2) патентный – в таблице Н.3: по количеству работников (не более 15 чел., ***см. таблица 6.5***); по доходам за год (не более 60 млн руб. в год, ***см. таблица 9.4. столбец 3***); по видам деятельности (бытовые услуги, перевозки, розничная торговля, общепит и др.).

При этом патентный режим наиболее выгоден и удобен для малого бизнеса.

Если указанные ограничения в бизнес-плане ***не преодолены***, то **в четвёртую очередь** выбирается налоговый режим из Н.1, Н.2 и Н.3 или из Н.4 и Н.5 в зависимости от выбранной организационно-правовой формы результата бизнес-плана (см. параграф 6.1).

По критерию выгодности для Н.1–Н.5 выбирается налоговый режим следующим образом:

1) в таблице 9.4, столбец 3 – **доходы (Д)**, строка итого умножается на ставку 6 % (0,06):

Вычисление для Н.1, или Н.3, или Н.4:
$УСН = Д \times 0{,}06 = ¿$

2) в таблице 9.4, столбец 6 – **чистый доход (ЧД)**, строка итого умножается на ставку 15 % (0,15):

Вычисление для Н.2 или Н.5:
$УСН = ЧД \times 0{,}15 = ¿$

Выбирается тот режим, где сумма получается меньше.

Если указанные ограничения в бизнес-плане ***преодолены***, то **в четвёртую очередь** выбирается общий налоговый режим Н.6 или Н.7 плюс налог на добавленную стоимость (НДС) (см. таблица Н.8).

В пятую очередь описывается общая характеристика выбранного налогового режима.

Наименование режима

Налоговая база

Налоговая ставка

Периодичность отчётности и уплаты налогов

Основные ограничения

Региональные особенности

Другие признаки режима

В шестую очередь все налоговые платежи в бюджетный фонд РФ рекомендуется оформлять в виде таблицы 9.1.

В **столбце 1** указываются периоды начислений в виде кварталов так же, как это сделано в таблице 9.4 **(см. алгоритм заполнения таблицы 9.4)**. Количество заполняемых строк такое же, как и в таблице 9.4, с учётом принятых границами вычислений (см. начало параграфа 9.2). При этом нулевой, а возможно, и первые 2 – 3 периода (квартала) исключаются – это связано с инвестиционной фазой (см. таблица 7.6), когда не начата коммерциализация результата бизнес-плана. Доходы и чистые доходы начинаются тогда, когда предприятие начинает свою хозяйственную деятельность на рынке с нуля, или открывает свой филиал, и / или начинает продавать продукт.

В **столбце 2** прописывается налоговая база (см. пункт 1, 2 из **первоочерёдного** действия) – это $Д_t$ или $ЧД_t$, тыс. руб.

В **столбце 3** определяются отчисления в бюджетный фонд РФ ($ОБФ_t$) через произведение налоговой базы (столбец 2 – $Д_t$ или $ЧД_t$, тыс. руб.) на ставку (6; 15; 13; 20 %), согласно данным выбранного режима:

а) для Н.1, или Н.3, или Н.4 – $ОБФ_t$ по $УСН_t = Д_t \times 0{,}06$, где t – это период вычислений, квартал; $УСН_t$ – квартальные отчисления в бюджетный фонд РФ по упрощённой системе налогообложения, тыс. руб.;

б) для Н.2 или Н.5 – $ОБФ_t$ по $УСН_t = ЧД_t \times 0{,}15$;

в) для Н.6 – $ОБФ_t$ по $ОРН_t = ЧД_t \times 0{,}13$, где $ОРН_t$ – квартальные отчисления в бюджетный фонд РФ по общему режиму налогообложения, тыс. руб.;

г) для Н.7 – $ОБФ_t$ по $ОРН_t = ЧД_t \times 0{,}20$.

Таблица 9.1. Динамика движения денежных средств в пользу погашения налоговых обязательств в бюджетный фонд РФ

Период начислений t, квартал	Налоговая база ($Д_t$ или $ЧД_t$), тыс. руб.	Отчисления в бюджетный фонд ($ОБФ_t$), тыс. руб.	Налоговая база для НДС ($Д_t$), тыс. руб.	Отчисления в бюджетный фонд ($ОБФ_t$) по $НДС_t$, тыс. руб.
1	2	3	4	5
0( )				
1( )				
2( )				
3( )				
4( )				
5( )				
6( )				
7( )				
8( )				
9( )				
10( )				
11( )				
12( )				
13( )				
14( )				
15( )				
16( )				
17( )				
18( )				
19( )				
20( )				
21( )				
22( )				
23( )				
24( )				
25( )				
26( )				
Итого:				

Столбцы 4, 5 заполняются в том случае, если был принят налоговый режим Н.6 или Н.7. Тогда $НДС_t = Д_t \times СН$, где $НДС_t$ – квартальные отчисления налога на добавленную стоимость в бюджетный фонд РФ, тыс. руб.; СН – ставка налога, в особых случаях 0 % или 10 %, в остальных 20 %. Характеристика по НДС даётся в таблице Н.8. Для всех других режимов это действие не требуется. В завершение таблицы 9.1 суммируются данные по столбцам 2–5 и записываются в строку итого.

В седьмую очередь описываются обязательства бизнеса по НДФЛ (налог на доходы физических лиц, см. таблица Н.8) для всех налоговых режимов. Для этого заполняется таблица 9.2. Данные для **столбцов 1, 2, 3, 4** переписываются из таблицы 6.5, столбцы 1, 2, 3, 4.

В столбец 5 записываются данные из таблицы 6.5, столбец 9.

Далее производятся вычисления НДФЛ по каждой штатной единице при помощи умножения налоговой базы (столбец 5) на ставку НДФЛ – 13 %: $ОБФ_n$ по $НДФЛ_n = ДФЛ_n \times 0{,}13$,

где ДФЛ – налоговая база в виде доходов физических лиц, тыс. руб.; n – наименование должности согласно штатному расписанию. Затем полученные значения заносятся в **столбец 6**.

В заключение таблицы 9.2 суммируются данные по столбцам 4–6 и записываются в строку итого за месяц. На основании месячных итогов определяются итоги за квартал и год.

Таблица 9.2. Обязательства бизнеса по начислению налога на доходы физических лиц (НДФЛ) для уплаты в бюджетный фонд РФ

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Кол-во единиц	Налоговая база в виде доходов физических лиц ($ДФЛ_n$), тыс. руб.	Отчисления в бюджетный фонд ($ОБФ_n$) по $НДФЛ_n$, тыс. руб.
наименование	код				
1	2	3	4	5	6
Итого за месяц:					
Итого за квартал:					
Итого за год:					

Примечание 4. Отчисления по НДФЛ делаются за счёт совокупных доходов штатных сотрудников, поэтому в общей динамике движения денежных потоков бизнес-плана они ***не учитываются***.

В восьмую очередь включаются в финансовый план все остальные налоги и сборы, соответствующие структуре и содержанию разрабатываемого бизнес-плана.

Для выполнения этого действия производится **ознакомление с налогами и сборами** (см. Приложение Н, таблица Н.8), действующими на разных уровнях государственного управления РФ. **Затем выбираются те налоги и сборы**, которые учитываются для бизнеса в обязательном порядке. Например, для большинства бизнес-планов – это могут быть:

а) акцизы на алкогольную, табачную и др. продукцию;

б) налог на имущество организаций;

в) транспортный налог;

г) др. налоги и сборы при наличии соответствующих обязательств бизнеса.

Для некоторых разрабатываемых бизнес-планов может и не быть обязательств, связанных с другими налогами и сборами. Тогда действие в восьмую очередь **не реализуется**.

Однако если такие обязательства в бизнес-плане обнаруживаются, то заполняется и прикрепляется к рабочей тетради дополнительная таблица по типу таблицы 9.1. Таких таблиц будет столько, сколько дополнительных налогов и сборов. При этом обращается внимание на то, что некоторые налоги и сборы платятся один раз в год, а некоторые раз в месяц или квартал.

Например, там, где платёж раз в год (налог на имущество организаций), то этот платеж делится на четыре и представляется поквартально. Так или иначе эти дополнительные налоги представляются поквартально для удобства их учёта в таблице 9.4, столбец 7.

Данные, полученные в таблице 9.1, в том числе и данные по другим дополнительным налогам и сборам, кроме НДФЛ, учитываются в таблице 9.4, столбец 7.

Внебюджетные обязательства – это юридическое обязательство налогоплательщика уплатить соответствующую сумму средств (страховые взносы) во внебюджетные фонды (ФМС – Фонд медицинского страхования, ФСС – Фонд социального страхования и ФПС –Фонд пенсионного страхования) в порядке и в сроки, определённые налоговым законодательством. ФМС, ФСС и ФПС вправе требовать от налогоплательщика исполнения этого обязательства. Для выполнения внебюджетного обязательства налогоплательщик должен правильно и своевременно проходить все стадии страхового производства.

Общая информация по внебюджетным обязательствам дана в Приложении Н, таблицы Н.9 и Н.10. Для удобства представления внебюджетных обязательств в бизнес-плане используется **таблица 9.3**.

Действия по описанию внебюджетных обязательств в бизнес-плане, таблица 9.3

Данные для **столбцов 1, 2, 3, 4, 5** берутся из таблицы 9.2, столбцы 1, 2, 3, 4, 5. Налоговая база в столбце 5 ограничивается требованиями (см. таблицы Н.9 и Н.10), на это обращается внимание.

В **столбцах 6, 7, 8** определяются отчисления во внебюджетный фонд РФ через умножение налоговой базы (столбец 2 – $ДФЛ_n$, тыс. руб.) на ставку (5,1; 2,9; 22; 30 %):

а) столбец 6 – $ФМС_n = ДФЛ_n \times 0{,}051$, где n – это наименование должности, столбец 3; $ДФЛ_n$ – налоговая база в виде доходов физических лиц по должности – n, тыс. руб.;

б) столбец 7 – $ФСС_n = ДФЛ_n \times 0{,}031$;

в) столбец 8 – $ФПС_n = ДФЛ_n \times 0{,}22$.

Полный размер страховых отчислений ($СТО_n$) в столбце 9 определяется:

а) $СТО_n = ДФЛ_n \times 0{,}302$;

б) или $СТО_n = ФМС_n + ФСС_n + ФПС_n$.

В завершение таблицы 9.3 суммируются данные по столбцам 4–9 и записываются в строку итого за месяц. На основании месячных итогов определяются итоги за квартал и год.

Данные, полученные в таблице 9.3, столбец 9, учитываются в таблице 9.4, столбец 8.

Выводы:

Таблица 9.3. Обязательства бизнеса по начислению страховых взносов для уплаты во внебюджетные фонды РФ

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Кол-во штатных единиц	Налоговая база в виде доходов физических лиц ($ДФЛ_n$), тыс. руб.	Отчисления в $ФМС_n$, тыс. руб.	Отчисления в $ФСС_n$, тыс. руб.	Отчисления в $ФПС_n$, тыс. руб.	Полный размер страховых отчисл. ($СТО_n$), тыс. руб.
наименование	код							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Итого за месяц:								
Итого за квартал:								
Итого за год:								

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Промежуточная защита бизнес-плана

Промежуточная защита бизнес-плана осуществляется на практических занятиях после завершения темы/раздела в обычном рабочем режиме. Команда в течении пяти минут докладывает об полученных результатах темы/раздела в присутствии всей группы студентов и преподавателя. Далее аудитория задаёт вопросы команде. Задача членов команды ответить на поставленные вопросы и учесть в своём бизнес-плане высказанные обоснованные замечания и рекомендации. Доклад осуществляется в свободной форме, наличие мультимедийное презентации по желанию команды.

Результирующая защита бизнес-плана

Презентация результатов бизнес-плана представляет собой краткое изложение его сути для привлечения инвесторов, спонсоров и других заинтересованных сторон. Форма презентации и стиль доклада должны быть рассчитаны на широкий круг слушателей с использованием современных мультимедийных технологий.

Принципы построение презентации бизнес-плана.

1. Время на презентацию проекта **10-15 минут.**

2. Используется «деловой» стиль оформления информации на слайдах: **белый фон черный текст**, таблицы и рисунки.

3. Информация, представленная на слайдах должна хорошо читаться и быть **понятной аудитории слушателей**. Рекомендуемый размер **шрифтов 16-28.**

5. Текст, таблицы и рисунки, представляемые на слайдах должны быть ровными, симметрично расположенными по всей площади слайда.

6. Первый и последний слайд стандартный титульный.

8. Второй и последующие слайды отражают итоги или конечные результаты содержания бизнес-плана.

9. **Сложные и непонятные слова** в тексте презентации и защитном слове **не используются**.

10. Реализуются принципы логичности, содержательности и системности презентации.

11. **Не рекомендуется представлять большие таблицы и рисунки на слайдах**, это затрудняет восприятие и вызывает **раздражение** у аудитории слушателей. В таком случае, на слайде демонстрируется часть (некоторые наиболее важные элементы) таблицы.

12. **Не используется анимация на слайдах**.

Выступающему следует придерживаться делового стиля одежды: брюки, рубашка, пиджак классика. Так же рекомендуется использовать электронную указку для переключения слайдов и объяснения их содержания.

Экзамен

Допуск к экзамену: разработанный и презентованный бизнес-план на оценку не ниже «удовлетворительно».

Экзамен проходит в традиционной форме по билетам. В одном билете два вопроса Примерный список вопросов представлен в данном ФОСе на странице 8-9. При выставлении экзаменационной оценки учитываются результаты защиты бизнес-плана.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

1. Проект и бизнес-план:
а) это одно и то же;
б) отличаются по смыслу;
в) допускается оба варианта понимания.

2. Какие варианты допускаются в области разработки бизнес-плана:
а) разработка предприятия «с нуля»;

б) бизнес-план для действующего предприятия;
в) верны оба варианта.

3. Предприниматель это:
а) субъект бизнес-планирования;
б) предмет бизнес-планирования;
в) объект бизнес-планирования.

4. Резюме это:
а) полное содержание бизнес-плана;
б) сокращенное содержание бизнес-плана;
в) только общие реквизиты и вводные данные бизнес-плана.

5. Результат бизнес-планирования это:
а) продукт или услуга;
б) вновь созданное предприятие;
в) верны оба варианта.

6. Место размещение результата бизнес-плана может быть:
а) только физическим;
б) только виртуальным (сеть интернет);
в) верны оба варианта.

7. Для бизнес-планирования в большей степени важен:
а) анализ ближайших конкурентов;
б) анализ всех конкурентов;
в) анализ конкурентов во всем регионе.

8. Анализ потребителей выполняется в разделе:
а) финансовый план бизнеса;
б) анализ отрасли и рынка;
в) анализ продукта.

9. Главный критерий выбора поставщиков для бизнес-плана:
а) низкая цена и допустимое качество;
б) легальность, умеренная цена и допустимое качество;
в) легальность, умеренная цена, допустимое качество и хороший имидж на рынке.

10. Единоразовые затраты на комплекс средств маркетинга перед завершением реализации бизнес-плана относят к:
а) операционным;
б) инвестиционным;
в) текущим.

11. Организационно-правовая форма разрабатываемого предприятия в бизнес-плане определяется в:
а) производственном разделе;
б) организационном разделе;
в) финансовом разделе.

12. Для разработки бизнес-плана малого предприятия обычно выбирают форму:
а) индивидуального предпринимательства (ИП);
б) общества с ограниченной ответственностью (ООО);

в) акционерное общество (АО).

13. Для разработки системы оплаты труда следует ориентироваться на:
а) значения равные минимальному размеру оплаты труда (МРОТ);
б) значение равные или больше чем МРОТ;
в) значения равные или меньше чем МРОТ.

14. В штатном расписание указывается:
а) затраты на сырье и материалы:
б) затраты на маркетинг;
в) заработная плата штатных единиц.

15. Планирование работ бизнес-плана обычно относят к разделу:
а) производственный;
б) финансовый;
в) инвестиционный или организационный.

16. Планирование капитальных затрат выполняется в разделе:
а) маркетинга;
б) инвестиционный или финансовый;
в) риски.

17. Графическое изображения плана выполнения работ в бизнес-плане делается при помощи:
а) диаграммы Ганта;
б) «паутинообразная» диаграмма;
в) обычная гистограмма.

18. Заемные источники финансирования бизнес-плана чаще всего берутся:
а) в банке;
б) в кооперативе;
в) на фондовом рынке.

19. Текущие доходы и затраты бизнес-плана обычно определяются в разделе:
а) производственный план;
б) финансовый план;
в) организационный план.

20. Точка безубыточности это:
а) когда затраты больше доходов;
б) когда затраты равны доходам;
в) когда доходы больше затрат.

21. Этот режим налогообложения чаще всего выбирают индивидуальные предприниматели при открытии бизнеса:
а) общий режим;
б) патент;
в) упрощённый режим.

22. Фонд медицинского страхования относится к:
а) отчислениям в бюджет;
б) отчислением во внебюджетные фонды;
в) оба варианта.

23. Фонд пенсионного страхования относится к:
а) отчислениям в бюджет;
б) отчислением во внебюджетные фонды;
в) оба варианта.

24. Сведение всех денежных потоков бизнес-плана выполняется в:
а) производственном разделе;
б) финансовом разделе;
в) организационном разделе.

25. Прибыльность на вложенный рубль определяется через показатель:
а) чистая дисконтированная прибыль;
б) коммерческая рентабельность;
в) индекс прибыльности.

26. Наиболее точное вычисление срока окупаемости инвестиций в бизнес-плане делается при помощи:
а) статической формулы
б) динамической формулы;
в) оба варианта являются точными.

27. Отношение чистой прибыли к доходу (выручке) это:
а) индекс прибыльности;
б) дисконтированная чистая прибыль;
в) коммерческая рентабельность (рентабельность продаж).

28. Представление денежных потоков в будущем периоде делается при помощи:
а) дисконтирования;
б) дефлирования;
в) инфлирования.

29. Главный фактор, влияющий на будущую стоимость денежных потоков бизнес-плана:
а) курс национальной валюты;
б) не инфляционные риски;
в) инфляция.

30. Норма дисконтирования традиционно включает в себя:
а) инфляцию;
б) инфляцию и риски;
в) инфляцию, риски и безрисковую составляющую.

31. Материально – технические ресурсы в бизнес-план это:
а) сырьё;
б) бригада рабочих;
в) финансы.

32.Трудовые ресурсы в бизнес-плане это:
а) сырьё;
б) бригада рабочих;
в) финансы.

33. Воспроизводимые ресурсы для проекта это:
а) сырьё;

б) материалы;
в) машины.

34. Невоспроизводимые ресурсы для проекта это:
а) компьютерная техника;
б) материалы;
в) машины.

35. В структуре дерева работ не допускается:
а) пропуск;
б) повторения;
в) оба варианта.

36. Сколько уровней в структуре дерева работ:
а) 1;
б) 2;
в) зависит от масштаба проекта.

37. Структура дерева работ строится по принципу:
а) иерархии;
б) линейности;
в) функциональности.

38. Структура дерева работ с номером 1.2.4 имеет:
а) первый уровень;
б) второй уровень;
в) третий уровень.

39. Ключевая ставка для оценки рисков бизнес-плана определяется:
а) менеджером проекта;
б) командой проекта;
в) центральным банком России.

40. Таблица в которой указываются календарные даты реализации проекта, а в ее поле заштриховываются столбики на против каждой работы:
а) диаграмма Ганта;
б) диаграмма «спагетти»;
в) календарный график.

41. Сумма инвестиций в бизнес-план подтверждается:
а) сметами;
б) денежными поручениями;
в) денежными расписками.

42. Заемные средства в бизнес-план привлекаются за счет;
а) лизинг;
б) кредит;
в) оба варианта.

43. $ЧДД = \frac{Д_t - З_t}{(1+i)^n}$ это формула:
а) чистый дисконтированный доход бизнес-плана;

б) чистый доход проекта;
в) числовой доход проекта с дисконтом.

44. Проблемная ситуация оказывающая негативное влияние на бизнес-план:
а) тригер;
б) риск;
в) форсмажор.

45. Оценку рисков нужно учитывать при расчете эффективности бизнес-плана:
а) да;
б) нет.

46. Оценки рисков учитывают при расчёте:
а) дохода бизнес-плана;
б) чистого дохода бизнес-плана;
в) чистого дисконтированного дохода бизнес-плана.

47. Точка безубыточности - это показатель при котором:
а) доходы примерно равны затратам;
б) доходы больше затрат;
в) затраты больше доходов.

48. Инвестиции в бизнес-план это:
а) только денежные ресурсы;
б) только материальные ресурсы;
в) любой тип ресурсов, которые вкладываются в бизнес-план.

49. Оценка рисков чаще всего производится:
а) только экспертными методами;
б) только статистическими методами;
в) в зависимости от проекта подбираются методы.

50. Экономический эффект бизнес-плана – это:
а) относительный показатель, проценты (%);
б) абсолютный показатель, рубли (руб.);
в) допускается оба варианта.

51. Экономическая эффективность бизнес-плана – это:
а) относительный показатель, проценты (%);
б) абсолютный показатель, рубли (руб.);
в) допускается оба варианта.

52. Точка безубыточности для бизнес-плана может определяться;
а) только по объёму реализации продукции в штуках;
б) только по объёму реализации продукции в рублях;
в) принимается оба варианта.

53. Запас устойчивости бизнеса может определяться;
а) только по объёму реализации продукции в штуках;
б) только по объёму реализации продукции в рублях;
в) принимается оба варианта.

54. Чистый доход бизнес-плана определяется:

а) доход минус текущие затраты и минус инвестиции;
б) доход минус инвестиции;
в) доход минус текущие затраты.

55. Индекс прибыльности определяет:
а) прибыль на каждый вложенный рубль;
б) прибыль на каждую вложенную копейку;
в) допускается оба варианта.

56. Операция дисконтирования – это:
а) приведение стоимости денег в прошлом времени;
б) приведение стоимости денег в будущем времени;
в) допускается оба варианта.

57. На инвестиционной фазе бизнес-плана:
а) доходы обычно равны нулю;
б) доходы могут быть;
в) допускается оба варианта.

58. Уникальный результат на выходе это:
а) инновационный бизнес-план;
б) рутинный бизнес-план;
в) допускается оба варианта.

59. Негативные обстоятельства в бизнес-плане неподдающиеся управлению:
а) форс-мажор;
б) риск;
в) допускается оба варианта.

60. Чистая прибыль в бизнес-плане определяется:
а) доходы минус затраты;
б) доходы минус затраты и налоги;
в) допускается оба варианта.

61. Матрица BCG является:
а) определяющей стратегию развития;
б) продуктовой;
в) допускается оба варианта.

62. Миссия это:
а) смысл существования бизнеса;
б) экономический смысл существования бизнеса;
в) социальный смысл существования бизнеса.

63. Цель и миссия бизнеса:
а) не связаны;
б) больше связаны косвенно;
в) связаны на прямую.

64. Задачи развития бизнеса формулируются на базе:
а) цели;
б) миссии;
в) видения.

65. Пенсионный фонд – это:
а) отчисления в бюджетный фонд;
б) отчисления во внебюджетный фонд;
в) зависит от ситуации.

66. Фонд социального страхования – это:
а) отчисления в бюджетный фонд;
б) отчисления во внебюджетный фонд;
в) зависит от ситуации.

67. Фонд медицинского страхования – это:
а) отчисления в бюджетный фонд;
б) отчисления во внебюджетный фонд;
в) зависит от ситуации.

68. Сборы от упрощённой система налогообложения поступают в:
а) бюджетный фонд;
б) внебюджетный фонд;
в) зависит от ситуации.

69. Организационная структура представляется в:
а) организационном плане бизнеса;
б) производственном плане бизнеса;
в) финансовом плане бизнеса.

70. Оценка инвестиционных затрат делается:
а) организационном плане бизнеса;
б) инвестиционном плане бизнеса;
в) финансовом плане бизнеса.

71. Резюме это:
а) полное изложение данных всех разделов бизнес-плана;
б) краткое изложение данных всех разделов бизнес-плана;
в) зависит от особенностей бизнес-плана.

72. Технология производства продукта – это часть:
а) финансового плана бизнеса;
б) инвестиционного плана бизнеса;
в) производственного плана бизнеса.

73. Динамика движения денежных потоков – это часть:
а) финансового плана бизнеса;
б) инвестиционного плана бизнеса;
в) производственного плана бизнеса.

74. Оценку экономической эффективности бизнес-плана делают в:
а) организационном плане бизнеса;
б) производственном плане бизнеса;
в) финансовом плане бизнеса.

75. Штатное расписание сотрудников учитывается в:
а) организационном плане бизнеса;

б) производственном плане бизнеса;
в) финансовом плане бизнеса.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Устный опрос по темам 1-7.

Критерии оценивания ответов на вопросы

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- дан прямой ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; - приведены логичные аргументы, свидетельствующие об обширных знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования; - приведены собственные аргументы, ответ не представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала; - на отличном уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено.
«хорошо»	- дан верный ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; - приведены логичные аргументы, свидетельствующие об хороших знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования; - ответ представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала; - на хорошем уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено.
«удовлетворительно»	- дан удовлетворительный ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; - ответ представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала; - на удовлетворительном уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры.
«неудовлетворительно»	- отсутствуют ответы на значительную часть вопросов; - опущена важная информация, присутствует ненужная информация в ответах на вопросы; - на неудовлетворительном уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры.

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Тема 1. Терминологический, вводный и научно-методический аппарат бизнес-планирования

Задание. Формулировка и выбор идеи для разработки бизнес-плана.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - сформирован банк идей для бизнес-плана, реализована система рейтинговой оценки идей с учётом дополнительных критериев, актуальность раскрыта; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - сформирован банк идей для проекта, реализована система рейтинговой оценки идей без учёта дополнительных критериев, актуальность раскрыта; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- все задания выполнены в полном объеме с необоснованными нарушениями методических рекомендаций, искажающими суть бизнес-плана; - сформирован банк идей с минимальной степенью инновационности, реализована система рейтинговой оценки идей без учёта дополнительных критериев, актуальность раскрыта; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Сделать список и карты продуктов. Сделать морфологический анализ продукта.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - сформирован подробный список продуктов, соответствующий идеи бизнес-плана; - карты продуктов отличаются содержательностью; - морфологический анализ продукта выполнен без ошибок; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - сформирован подробный список продуктов, соответствующий идеи бизнес-плана, но некоторые продукты не согласуются; - карты продуктов выполнены с несущественными ошибками; - морфологический анализ продукта выполнен с несущественными ошибками; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- все задания выполнены в полном объеме с

	необоснованными нарушениями методических рекомендаций, искажающими суть бизнес-плана; - представлен минимальный список продуктов, соответствующий идеи бизнес-плана; - карты продуктов соответствуют минимальным требованиям исполнения; - морфологический анализ продукта соответствует минимальным требованиям исполнения; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 2. Анализ отрасли и рынка для бизнес-плана

Задание. Проанализировать отрасль к которой относится разрабатываемый бизнес-план. Выбрать место размещения для результата бизнес-плана.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	**Правильность (ошибочность) выполнения задания**
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - анализ отрасли присутствует, данные новейшие, анализ данных выполнен; - место размещение выбрано с учетом анализа трёх разных мест, критериев оценки, полное сопровождение графическим материалом; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - анализ отрасли присутствует, данные новые, анализ данных выполнен; - место размещение выбрано с учетом анализа трёх разных мест, критериев оценки, частичное сопровождение графическим материалом; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - анализ отрасли присутствует, данные не новые, анализ данных не выполнен; - место размещение выбрано без учета анализа трёх разных мест, нет графического материала; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Сделать анализ конкурентов и определить долю рынка в бизнес-плане. Сделать анализ потребителей и поставщиков.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - сделан анализ пяти конкурентов, ошибок не выявлено; - доля рынка определена без ошибок по трем параметрам: страна, регион, ближайшее окружение; - анализ потребителей сделан без ошибок по шести признакам; - проведена оценка и выбор поставщиков без ошибок; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - сделан анализ четырех конкурентов, ошибок не выявлено; - доля рынка определена без ошибок по двум из трех параметров: страна, регион, ближайшее окружение; - анализ потребителей сделан без ошибок по четырем признакам; - проведена оценка и выбор поставщиков с небольшими упущениями; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - сделан анализ трех конкурентов, есть ошибки некритичные; - доля рынка определена без ошибок по одному из трех параметров: страна, регион, ближайшее окружение; - анализ потребителей сделан по трем признакам, без критических ошибок; - проведена оценка и выбор поставщиков с некритическими ошибками; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 3. Стратегия развития и план маркетинга бизнеса

Задание. Провести стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план при помощи STEP-анализа и SWOT-анализа. Сделать стратегический анализ продуктов при помощи матрицы BCG и И. Ансофа.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций;

	- STEP-анализ и SWOT-анализ выполнены в полном объеме без ошибок; - продуктовая стратегия сформулирована на основании матрицы BCG и И. Ансофа без ошибок, соответствует выбранному направлению бизнес-плана; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - STEP-анализ и SWOT-анализ выполнены в полном объеме с незначительными ошибками; - продуктовая стратегия сформулирована на основании матрицы BCG и И. Ансофа с незначительными ошибками, соответствует выбранному направлению бизнес-плана; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - STEP-анализ и SWOT-анализ выполнены в сокращенном виде с незначительными ошибками; - продуктовая стратегия сформулирована на основании матрицы BCG и И. Ансофа с незначительными ошибками, не полностью соответствует выбранному направлению бизнес-плана; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Сделать стратегический анализ продуктов при помощи матрицы McKinsey/GE. Сформулировать миссию, цель и задачи бизнеса. Разработать ценообразование продукта. Сформулировать стратегию продвижения и стимулирования продаж продукта. Определить затраты на комплекс средств маркетинга.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	**Правильность (ошибочность) выполнения задания**
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - анализ при помощи матрицы McKinsey/GE сделан без ошибок, учтены все продукты из списка; - миссия, цель и задачи бизнеса сформулированы корректно и соответствуют разрабатываемому бизнес-плану; - ценообразование продуктов полностью соответствуют реальному рынку; - стратегия продвижения и стимулирования продаж продукта соответствует современным трендам, полностью экономически оправдана для бизнес-плана; - затраты на комплекс средств маркетинга полностью аргументированы и целесообразны для бизнес-плана; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - анализ при помощи матрицы McKinsey/GE сделан с

	некоторыми упущениями (возможно оформление), учтены все продукты из списка; - миссия, цель и задачи бизнеса в основном сформулированы корректно и соответствуют разрабатываемому бизнес-плану; - ценообразование продуктов в основном соответствуют реальному рынку; - стратегия продвижения и стимулирования продаж продукта в основном соответствует современным трендам, полностью экономически оправдана для бизнес-плана; - затраты на комплекс средств маркетинга в достаточной степени аргументированы и целесообразны для бизнес-плана; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - анализ при помощи матрицы McKinsey/GE сделан с ошибками, но некритическими, некоторые продукты из списка неучтены; - миссия, цель и задачи бизнеса в минимальной степени сформулированы корректно и соответствуют разрабатываемому бизнес-плану; - ценообразование продуктов в минимальной степени соответствуют реальному рынку; - стратегия продвижения и стимулирования продаж продукта в минимальной степени соответствует современным трендам, экономически оправданы для бизнес-плана; - затраты на комплекс средств маркетинга в минимальной степени аргументированы и целесообразны для бизнес-плана; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно; - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 4. Организационный план бизнеса

Задание. Выбрать организационно-правовую форму и ОКВЭД 2. Выбрать и разработать организационную структуру управления.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - организационно-правовая форма и ОКВЭД полностью соответствуют сути разрабатываемого бизнес-плана, упущений нет; - организационная структура полностью соответствует сути разрабатываемого бизнес-плана, ошибок нет; - сформулированы подробные выводы в конце задания.

«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - организационно-правовая форма и ОКВЭД полностью соответствуют сути разрабатываемого бизнес-плана, встречаются незначительные упущения; - организационная структура полностью соответствует сути разрабатываемого бизнес-плана, присутствуют только ошибки оформления; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - организационно-правовая форма и ОКВЭД в основном соответствуют сути разрабатываемого бизнес-плана, встречаются не критические упущения; - организационная структура в основном соответствует сути разрабатываемого бизнес-плана, присутствуют не только ошибки оформления, но и ошибки по звеньям; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Разработать систему оплаты и стимулирования труда персонала. Разработать штатное расписания и локальные нормативные акты для организации.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	**Правильность (ошибочность) выполнения задания**
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - систему оплаты и стимулирования труда персонала полностью оправдана для бизнес-плана, является понятной; - штатное расписание полностью соответствует масштабу бизнес-плана, ошибок в вычислениях нет; - локальные нормативные акты разработаны без ошибок, есть все должностные инструкции; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - систему оплаты и стимулирования труда персонала полностью оправдана для бизнес-плана, есть некоторые упущения в логике изложения; - штатное расписание в основном соответствует масштабу бизнес-плана, ошибок в вычислениях нет; - локальные нормативные акты разработаны без ошибок, но есть не все должностные инструкции; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - систему оплаты и стимулирования труда персонала в минимальной степени оправдана для бизнес-плана, есть упущения в логике изложения, но не критичные;

	- штатное расписание в минимальной степени соответствует масштабу бизнес-плана, ошибок в вычислениях есть, но не критичные; - локальные нормативные акты разработаны с некоторыми ошибками, есть не все должностные инструкции; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 5. Инвестиционный план бизнеса

Задание. Спланировать содержание и сроки реализации работ бизнес-плана.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - содержание и сроки реализации работ бизнес-плана представлены в полном объеме, ошибок определения календарных дат нет; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - содержание и сроки реализации работ бизнес-плана представлены в полном объеме, встречаются ошибки определения календарных дат; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - содержание и сроки реализации работ бизнес-плана представлены в минимальном объеме, встречаются ошибки определения календарных дат; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Оценить и сформировать календарный план инвестиционных затрат. Спланировать источники финансирования бизнес-плана.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - инвестиционные затраты расписаны в виде смет в полном объеме, соответствуют сути и масштабу бизнес-плана; - календарный план инвестиционных затрат соответствует логике хода работ в диаграмме Ганта;

	- источники финансирования являются эффективными (например низкие процентные ставки по кредитам), ошибок вы вычислениях нет; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - инвестиционные затраты расписаны в виде смет в достаточном объеме, соответствуют сути и масштабу бизнес-плана; - календарный план инвестиционных затрат в основном соответствует логике хода работ в диаграмме Ганта; - источники финансирования являются эффективными (например низкие процентные ставки по кредитам), есть несущественные упущения в вычислениях; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - инвестиционные затраты расписаны в виде смет в минимальном объеме, соответствуют сути и масштабу бизнес-плана в минимальной степени; - календарный план инвестиционных затрат в минимальной степени соответствует логике хода работ в диаграмме Ганта; - источники финансирования не всегда являются эффективными (например, высокие процентные ставки по кредитам), есть упущения в вычислениях, но они не критичные; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 6. Производственный план бизнеса

Задание. Представить технологию производства продукта.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - технология производства представлена в полном графическом и текстовом объеме; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - технология производства представлена в полном графическом и текстовом объеме, но есть некоторые упущения (например некоторые объекты не изображены на рисунке); - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций;

	- технология производства представлена в минимальном графическом и текстовом объеме, при этом рисунок сделан от руки; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Спланировать доходы и затраты предполагаемого бизнеса. Вычислить и проанализировать точку безубыточности и запаса устойчивости бизнеса.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	**Правильность (ошибочность) выполнения задания**
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - доходы и затраты бизнеса представлены в полном объеме, соответствуют реальным рыночным условиям; - точка безубыточности и запас устойчивости бизнеса вычислены без ошибок; - определен адекватный запас устойчивости бизнеса; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - доходы и затраты бизнеса представлены в достаточном объеме, в основном соответствуют реальным рыночным условиям; - точка безубыточности и запас устойчивости бизнеса вычислены без ошибок, но в анализе есть упущения; - определен адекватный запас устойчивости бизнеса; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - доходы и затраты бизнеса представлены в минимальном объеме, в минимальной степени соответствуют реальным рыночным условиям; - точка безубыточности и запас устойчивости бизнеса вычислены с ошибками не критичными, в анализе есть ошибочные суждения; - запас устойчивости бизнеса минимальный; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Тема 7. Финансовый план бизнеса

Задание. Проработать налоговые обязательства бизнеса.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - выбранный режим налогообложения полностью аргументирован и подходит под разрабатываемый бизнес-план; - при выполнении задания не выявлены ошибки в вычислениях; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - выбранный режим налогообложения подходит под разрабатываемый бизнес-план; - при выполнении задания выявлены незначительные ошибки в вычислениях; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - выбранный режим налогообложения скорее не подходит под разрабатываемый бизнес-план; - при выполнении задания выявлены некритические ошибки в вычислениях; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

Задание. Оценить показатели экономического эффекта и эффективности бизнес-плана через упрощенную модель. Тоже, но через традиционную модель на базе дисконтирования денежных потоков.

Критерии оценивания результатов выполненного задания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- все задание выполнено в полном объеме с соблюдением всех методических рекомендаций; - денежные потоки во всех таблицах представлены адекватно и соответствуют диаграмме Ганта хода реализации бизнес-плана; - норма дисконта определена верно и соответствует рыночной действительности; - все денежные потоки в таблицах финансового и производственного плана согласуются; - ошибок в вычислениях нет; - сформулированы подробные выводы в конце задания.
«хорошо»	- выполнена большая часть задания с соблюдением всех методических рекомендаций; - денежные потоки во всех таблицах представлены адекватно и в основном соответствуют диаграмме Ганта хода реализации бизнес-плана; - норма дисконта определена верно и соответствует

	рыночной действительности; - все денежные потоки в таблицах финансового и производственного плана в основном согласуются; - ошибок в вычислениях нет; - сформулированы выводы в конце задания.
«удовлетворительно»	- задание выполнено с минимальным соблюдением методических рекомендаций; - денежные потоки во всех таблицах представлены адекватно и в минимальной степени соответствуют диаграмме Ганта хода реализации бизнес-плана; - норма дисконта определена верно и соответствует рыночной действительности; - все денежные потоки в таблицах финансового и производственного плана согласуются в минимальной степени; - ошибки в вычислениях есть, но они не критичные; - сформулированы короткие выводы в конце задания.
«неудовлетворительно»	- большая часть задания не выполнена; - большая часть задания выполнена не верно. - выводы отсутствуют или не соответствуют содержанию выполненного задания.

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Задание. Промежуточная и результирующая защита бизнес-плана**.**

Критерии оценки

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	- соблюдения регламента времени на презентацию бизнес-плана; - высокая степень слаженности командной работы во время защиты бизнес-плана; - равнозначный вклад каждого участника в работу команды; - отличная дисциплины команды; - высокое качество ответов на вопросы во время защиты; - в высокой степени владение искусством презентации результатов бизнес-плана; - приведены собственные аргументы, ответ не представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала; - дан прямой ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; - приведены логичные аргументы, свидетельствующие об обширных знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования; - высокое качество структуры и содержания слайдов презентации; - высокое качество структуры и содержания защитного слова.
«хорошо»	- не значительное нарушение регламента времени на презентацию бизнес-плана; - средняя степень слаженности командной работы во время защиты; - не равный вклад участников в работу команды; - хорошая дисциплина команды; - среднее качество ответов на вопросы во время защиты проекта;

	- в средней степени владение искусством презентации результатов бизнес-плана; - приведены собственные аргументы; - дан прямой ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию; - среднее качество структуры и содержания слайдов презентации; - в редких случаях присутствуют слайды, не относящиеся к бизнес-плану, нарушена их последовательность; - среднее качество структуры и содержания защитного слова; - в тексте слайдов и защитном слове допущены орфографические, синтаксические и пунктуационные ошибки.
«удовлетворительно»	- существенное нарушение регламента времени на презентацию бизнес-плана; - низкая степень слаженности командной работы во время защиты бизнес-плана; - не равный вклад участников в работу команды; - удовлетворительная дисциплина команды; - удовлетворительное качество ответов на вопросы во время защиты; - в минимальной степени владение искусством презентации результатов бизнес-плана; - удовлетворительное качество структуры и содержания слайдов презентации; - присутствуют слайды, не относящиеся к бизнес-плану, нарушена их последовательность; - удовлетворительное качество структуры и содержания защитного слова; - в тексте слайдов и защитном слове допущены грубые орфографические, синтаксические и пунктуационные ошибки.
«неудовлетворительно»	- существенное нарушение регламента времени на презентацию бизнес-плана; - низкая степень слаженности командной работы во время защиты; - вклад 1-2 участников в работу команды; - неудовлетворительная дисциплина команды; - неудовлетворительное качество ответов на вопросы во время защиты; - неудовлетворительное качество структуры и содержания слайдов презентации; - информация на слайдах не раскрывает сути бизнес-плана; - неудовлетворительное качество структуры и содержания защитного слова выраженное в использовании не научной лексике, слов «паразитов», «жаргонизмов», тавтологии и других грубых нарушений правил Русского языка и научной этики; - в тексте слайдов и защитном слове допущены грубые орфографические, синтаксические и пунктуационные ошибки.

Зачет

Критерии оценивания знаний на зачете

«ЗАЧТЕНО»

- задания по темам 1-4 выполнены в полном объеме;

- задания по темам 1-4 выполнены без критических ошибок в вычислениях;
- в заданиях по темам 1-4 присутствуют не критические упущения в анализах и выводах полученных результатов;
- все промежуточные защиты бизнес-плана пройдены успешно;
- есть 2-3 ответа на устные вопросы по теории бизнес-планирования.

«НЕ ЗАЧТЕНО»

- задания по темам 1-4 выполнены не в полном объеме;
- задания по темам 1-4 выполнены с критическими ошибками в вычислениях;
- в заданиях по темам 1-4 присутствуют критические упущения в анализах и выводах полученных результатов;
- не все промежуточные защиты бизнес-плана пройдены успешно;
- нет 2-3 ответов на устные вопросы по теории бизнес-планирования.

Экзамен

Критерии оценивания знаний на экзамене

«ОТЛИЧНО»

- дан прямой ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию;
- приведены логичные аргументы, свидетельствующие об обширных знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования;
- продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования на практике и возможность их адаптации;
- приведены собственные аргументы, ответ не представляет собой простое воспроизведение обычной лекции либо справочного материала;
- на отличном уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено;
- приведены логичные аргументы по обоснованию полученных результатов в процессе реализации методов бизнес-планирования на практике;
- отсутствуют существенные ошибки и опущения в реализации методов бизнес-планирования.

«ХОРОШО»

- дан верный ответ на поставленный вопрос или заданную ситуацию;
- приведены логичные аргументы, свидетельствующие об хороших знаниях, умениях и владениях методами бизнес-планирования;
- на хорошем уровне продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования;
- на хорошем уровне продемонстрировано умение применять соответствующие данные и примеры, и все это должным образом представлено;
- приведены логичные аргументы по обоснованию полученных результатов в процессе реализации методов бизнес-планирования на практике.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»

- ответы на вопросы демонстрируют минимальный уровень подготовки;
- приведены логичные аргументы, свидетельствующие о наличии минимальных знаний, умений и владений методов бизнес-планирования;
- на удовлетворительном уровне продемонстрировано умение применять методы бизнес-планирования на практике;

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»

- ответы на вопросы не демонстрируют минимальный уровень подготовки;
- в работе с методами бизнес-планирования допущены существенные ошибки;
- в работе с методами бизнес-планирования отсутствуют ответы на значительную часть вопросов;

- опущена важная информация, присутствует ненужная информация в анализе результатов использования методов бизнес-планирования;
- при работе с методами бизнес-планирования отсутствует какой-либо анализ и аргументация.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

Критерии оценивания теста

Полная версия тестовых вопросов содержится в электронно-информационной системе вуза. Студенты проходят тестирование в компьютерном классе. Оценка успешности прохождения теста отпределяется следующей сеткой: от 0% до 29% – «неудовлетворительно», от 30% до 59% – «удовлетворительно»; 60% – 79 % – «хорошо»; 80% -100% – «отлично».