

Министерство общего и профессионального образования Свердловской  
областигосударственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
Свердловской области «Ирбитский мотоциклетный техникум» (ГАПОУ СО «ИМТ»)

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
38.02.01 ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ПО ОТРАСЛЯМ)**

**ЛЕКЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ  
ОП 07. Основы предпринимательской деятельности**

2019

Лекционные материалы для самостоятельной работы студентов

Разработчик: Вятчина Наталья Петровна,  
преподаватель экономических дисциплин

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение в бизнес-планирование.....	4
2. Маркетинг.....	5
3. Производство.....	9
4. Анализ.....	11
5. Исследования.....	14
6. Резюме.....	15
7. Теория бизнес-планирования в схемах.....	17

### **Введение в бизнес- планирование**

Составление бизнес-планов – ключевое звено планирования управления предпринимательством.. В выражении «покажи мне свой бизнес-план, и я скажу, что у

тебя за бизнес» заключается та истина, что партнеры, кредиторы и инвесторы судят о бизнесе по его бизнес-планам. Действительно, где еще в сжатой форме можно отразить целеустремления, осуществимость и экономическую эффективность бизнеса?

**Бизнес-план** – это концентрированное изложение бизнес-цели компании с обоснованием ее экономической эффективности и осуществимости.

Бизнес-цель, особенно для начинающего бизнеса, вполне может являться и его общей целью. В малом предпринимательстве так случается достаточно часто (но не всегда). Как правило, бизнес-планирование начинается с появления бизнес-идеи, которая, в силу опыта и интуиции ее автора, представляется продуктивной. Затем идея, по уже известной нам технологии, формализуется в бизнес-цель с соблюдением принципа SMARTER. Собственно, бизнес-планирование есть ни что иное, как проверка доработанной до бизнес-цели идеи на осуществимость и рентабельность.

Экономическая эффективность, по существу, характеризует качество бизнес-цели: позволяет ли она рассчитывать на успех как самой компании, так и ее партнерам, инвесторам и кредиторам.

Осуществимость бизнес-цели включает в себя не только логическую структуру мероприятий по достижению результата, но также уместные сведения об истории компании или предпринимателя, анализ рисков и мероприятия по их нейтрализации.

Между прочим, чаще всего бизнес-план решения небольшой задачи существует только в мысленной форме у предпринимателя. А окружение узнает о таком плане с его слов.

Классической формой бизнес-плана является документ: целая папка бумаги. Есть даже такая рекомендация – не формируйте бизнес-плана объемом свыше 60 листов – никто не сможет прочесть больше. А чтобы заставить читателя ознакомиться даже с этими 60-ю листами, разрабатывается резюме бизнес-плана объемом в 2-3 страницы с концентрированным изложением его ключевых позиций. Между прочим, читатель не приступит даже к резюме, если не увидит на обложке бизнес-плана информацию о том, кто его разработал, когда, и о чем, собственно, план и дл кого он разработан. Так что обложка бизнес-плана и есть его первойшая маркетинговая часть.

Наконец, сегодня все большее распространение получают бизнес-планы, разработанные с помощью компьютерных программ и существующие в основном в электронном виде. Безусловно, такая форма повышает не только качество бизнес-планирования, но и содействует более успешному исполнению бизнес-планов. Не будет преувеличением предположить, что через несколько лет вы не сможете вручить свой бизнес-план инвестору в бумажной форме.

Издано великое множество деловой литературы по бизнес-планированию, разработаны программные комплексы, позволяющие автоматизировать этот процесс, - все это доступно каждому человеку. При пользовании ими небесполезно иметь в виду, что исполнение всякого бизнес-плана во многом основывается на личном видении и компетенциях предпринимателя: его опыте, информированности и квалификации. Поэтому механических методик составления бизнес-планов быть не может.

Вместе с тем бизнес-план разрабатывается по установившейся форме, то есть должен иметь общепринятую структуру. Это важно, чтобы ваш бизнес-план могли прочесть и понять самые разные люди. Ведь бизнес-план чаще всего разрабатывается для кого-то – кредитора, персонала, партнеров, не так ли? Для тех, чья поддержка нам необходима для реализации бизнес-плана.

Имея ввиду эти два замечания, в настоящем пособии мы не будем подробно останавливаться на содержании бизнес-плана. Мы посвятим необходимое количество ключевого по важности материала его основным разделам:

- предварительные исследования;
- маркетинг;
- производство;

- анализ рисков и финансовый анализ.

Детальные руководства по бизнес-планированию предприниматель подчерпнет из множества доступных изданий, причем более эффективным будет изучить хотя бы два различных печатных или электронных пособия.

## 2.Маркетинг

Всякий бизнес-план завершается выводом о том, что израсходованные для его реализации средства окупятся. То есть клиенты – потребители товаров и услуг, внесут к определенному сроку денег больше, чем потрачено.

Но почему они внесут свои деньги? Почему они сделают это именно вам, а не конкурентам? Сколько они внесут денег? Когда они это сделают? На эти вопросы отвечает раздел маркетинга бизнес-плана.

Это первый и, тем самым, важнейший раздел бизнес-плана. Дело в том, что если вы не выяснили, кто, когда и сколько внесет вам денег, нет никакого смысла ни планировать производство, ни проводить финансовый анализ (с графой «0» в строке поступлений).

Надо ли говорить, что ошибки в маркетинге неизбежно приводят реализацию бизнес-плана к критической черте.

**Маркетинг** – это культура, стратегия и задачи компании, направленные на привлечение внимания и получение денег от потребителей товаров и услуг компании.

Это концептуальное определение современного маркетинга принадлежит Филипу Котлеру (Philip Kotler) – одному из самых признанных практиков и теоретиков современного маркетинга, автору классических учебников «Стратегический маркетинг» и «Управление маркетингом». В частности, в стратегический маркетинг основан на планировании и осуществлении маркетинговой деятельности в 4 направлениях («4P-marketing»):

- программа производства (Product);
- ценовая политика (Price);
- пути продаж и дистрибуции (Place);
- стратегия рекламы (Promotion).

Таким образом, маркетинг – это сфера деятельности компании, далеко выходящая за пределы рекламной политики. Маркетинг начинается с миссии, то есть привлекательной для общества и потребителей части вашего видения будущего, а где заканчивается – сказать невозможно. Нигде не заканчивается.

Маркетинг присутствует в стратегии, так как обращение к потребителям и формирование спроса является ее частью. Маркетинг влияет на производство – услуги и товары должны быть привлекательны для потребителей. Маркетинг присутствует в финансовом анализе – чем больше мы снизим издержки, тем более выгодную цену мы сможем предложить покупателю. Маркетинг присутствует в кадровой политике: каждый сотрудник должен уметь не просто выполнить свою работу, но завоевать симпатии клиентов и помочь это сделать своим коллегам.

Изложение логики и принципов маркетинга в настоящем методическом пособии, дело, разумеется, невозможное. Мы ограничимся несколькими соображениями, которые должны твердо приниматься во внимание при разработке производственного и финансового разделов нашего бизнес-плана.

1) Маркетинг начинается с *точного описания товаров и услуг*, которые вы готовы предложить своим потребителям, включая сопутствующие (например, продажа восстанавливающих здоровье кожи препаратов в дополнение к косметическим услугам).

Часто маркетинговая стратегия предусматривает постепенное расширение линейки производимых товаров и услуг.

2) Маркетинговый раздел бизнес-плана должен содержать указание на *целевую аудиторию*. Это люди, или часть общества, ввиду какой-либо общей особенности

нуждающаяся в ваших товарах и услугах. К примеру, молодежь может согласиться на экстравагантную косметику, в то время как зрелые люди нуждаются в восстановительных (для здоровья) препаратах. Целевой аудиторией могут рассматриваться также предприятия, хотя понятно, что решения о закупках принимают люди.

Как правило, целевая аудитория весьма обширна. Недостаточно представлять ее в целом. Она должна быть сегментирована на группы, в составе которых люди, на ваш взгляд, одинаково отнесутся к вашим предложениям заплатить вам деньги. Это важно как для списка предлагаемых товаров и услуг, так и для формы рекламы. Старшее поколение склонно к консерватизму, это благодарный, в отличие от молодежи, сегмент для формирования постоянной клиентуры. Однако при этом довольно недальновидно рассчитывать, что вы привлечете внимание старшего поколения, размещая рекламу на дискотеках и на радио «Европа Плюс». Такие каналы ее распространения больше годятся для молодежи.

Между прочим, сегменты целевой аудитории часто имеют различные доходы (пенсионеры и бизнесмены, к примеру) и даже различную нужду в Ваших услугах (мужчины и женщины). Оценка платежеспособности сегментов целевой аудитории применительно к вашим услугам позволяет достаточно точно планировать будущие доходы.

3) Ваши товары и услуги будут продаваться на какой-то территории, где находится ваша целевая аудитория - живут и работают люди, функционируют предприятия. Эта территория и ее особенности (особенно касающиеся времени и сезонные) с точки зрения потребности в вашем товаре или услуге называется **рынком сбыта**. Для строительных материалов это территория, где ведутся стройки и ремонты, а для косметических и парикмахерских услуг – место проживания людей, то есть ваш город или поселок.

Ясное дело, что реклама должна проводиться на рынке сбыта, а не где-нибудь в стороне от него. Территории, на которых находятся сегменты вашей целевой аудитории, образуют **сегменты рынка сбыта**. Сегменты рынка сбыта поддаются численной оценке. Например, можно довольно точно подсчитать число школьников (а среди них девушек) старших классов в районе расположения Вашего салона красоты. Зная их платежеспособность применительно к вашим услугам, вы без труда узнаете, сколько сможете получить от них денег, разумеется, с учетом влияния со стороны расположенных поблизости конкурентов.

В совокупности сумма возможных поступлений от всей целевой аудитории на всем рынке сбыта образует **емкость рынка сбыта**. Это выручка, больше которой получить за ваш товар невозможно, она является верхним ограничителем ваших амбиций в области доходов компании.

*Например, в городе с населением 25 тыс. человек вы вряд ли продадите больше 10 тыс. новогодних елок за сезон. При цене елки в 100 рублей емкость всего рынка составляет 1 млн. руб. При этом целевыми аудиториями можно считать семьи и организации – в основном они покупают елки (причем организации для установки в офисах часто покупают дорогие пластиковые елки). Соответственно, рынком сбыта будет территория самого города, а его особенностью – сезонность.*

Профессиональный маркетинговый план может включать в себя не только состояние рынков сбыта и конкурентной среды, но также прогноз их роста или изменения, хотя бы исходя из показателей роста доходов населения или других потребителей товаров и услуг.

4) Скорее всего, вы не одиноки в своем предложении товаров и услуг. Ваши конкуренты предлагают похожие или аналогичные услуги и товары, а если еще нет, то завтра начнут это делать. Важно знать **конкурентное окружение**, так как оно отбирает у вашей компании часть целевой аудитории и, соответственно, деньги, которые вы собираетесь от нее получить.

Конкурентное окружение необходимо знать не только для того, чтобы не переоценить будущие объемы продаж и доходы. У вас ведь уже есть кое-какие соображения, как превзойти конкурентов за счет отличительных компетенций и умелого

использования факторов успеха вашей компании. Детализируйте и применяйте их для формирования **конкурентных преимуществ**. Однако не перегибайте с ценами. Широко известен прием формирования временного конкурентного преимущества в виде демпинга: значительного снижения цен на время освоения рынка. Прием, прямо скажем, не из дешевых. Тем обиднее бывает выяснить, что на малых рынках (в пределах небольшого города, к примеру) демпинг работает не всегда. Раскупив у демпингующей компании товары по сниженным ценам, клиенты, как ни в чем не бывало, возвращаются к старым поставщикам, как только цены компании возрастают до нормального уровня.

5) Кроме соперничающих с вами конкурентов, на рынке есть компании, с которыми вы сотрудничаете. Например, производители косметических препаратов. Они заинтересованы в том, чтобы дела у вас шли как можно лучше – тогда вы больше купите их продукции. Производители, особенно мировые, проводят дорогостоящие рекламные кампании, от которых вы можете получить значительную пользу и экономию собственного рекламного бюджета. Важно **включить таких партнеров в ваши маркетинговые планы**.

Данные о сегментах рынков сбыта в вашем бизнес-плане отвечают на вопросы: кто, сколько и когда заплатит вам деньги.

На вопрос: почему у вас купят ваши услуги и товары, отвечают разделы ценовой и рекламной политики маркетингового плана.

6) Правила установления цены на ваши услуги и товары составляют **ценовую политику**. Демпинг – пример ценовой политики. Вам придется тщательно соотнести покупательную способность клиентов со своим желанием получить как можно больше прибыли. Общим правилом ценообразования является установление такой цены, которая обеспечит максимальное значение полной прибыли за определенный период. Это правило «золотой середины между ценой и спросом» основано на предположении, что чем дешевле товар или услуга, тем больше покупателей придет к вам и заплатит за нее деньги. Исходя из него, при себестоимости стрижки в 100 рублей парикмахерской выгоднее за месяц сделать 100 стрижек по 250 рублей, чем 50 стрижек причесок по 350 рублей.

Однако у правила «золотой середины» есть два подводных камня.

Во-первых, само предположение, что чем меньше цена, тем больше клиентов, не всегда работает. Касательно салона красоты можно предположить, что многие клиенты идут в него за получением услуги, в качестве которой они уверены, и цена может играть второстепенную роль. Некоторое ее превышение над ценой конкурента в таком случае не оттолкнет клиентов, особенно постоянных.

Во-вторых, правило «золотой середины» не работает, когда рынок не насыщен, или когда слаба конкуренция. В таком случае клиенты пойдут к вам в любом случае, высокие у вас цены или нет: другого выбора у них нет. Заниженная цена просто-напросто лишит вас части прибыли, никаким образом не расширяя круг клиентов. Заметим, что компания сама может создать на время ситуацию «вне конкуренции», если предложит своим клиентам отличный продукт или услугу, которую конкуренты не успели или упустили освоить. В таком случае на время она станет монополистом предоставления разработанного продукта, то есть реализует мечту любой компании.

7) Есть еще один секрет продажи товаров и услуг дороже, чем конкуренты, без потери в количестве продаж. Это – **рекламная политика**.

Ваши потенциальные клиенты должны как-нибудь узнать о вашем существовании и предложении, не так ли? Более того, они должны узнать не просто о вашей компании и ее предложении, а только самое лучшее, что вы способны придумать. Наконец, они должны узнать не то, что вам хочется им сообщить, а то, что хочется узнать самим клиентам. Причем вовремя и уместно. Совсем не обязательно клиентам должно нравиться то, что нравится вам.

Рекламная политика заключается в распространении привлекательной для клиента информации о вашем предложении и убеждении его воспользоваться этим предложением.

Существует неисчерпаемое множество приемов и технологий формирования и распространения рекламной информации: установка рекламных щитов, публикации в газетах, на радио и телевидении, в Интернете, проведение промо-акций и благотворительных кампаний, и.т.д. Рекламирывать можно как товар или услугу, так и саму компанию, а можно рекламировать эффект от услуг в виде успехов ваших клиентов. При этом важно помнить, что клиентам, вообще-то говоря, нужен вовсе не ваш товар или услуга, а решение проблемы с их помощью. Согласитесь, в салон красоты девушки направляются не за косметикой или процедурами, а за привлекательным внешним видом.

Важнейшим рекламным ресурсом, особенно в отношении постоянных клиентов, является качество их обслуживания прямо в вашей организации. Для его эффективного использования требуется не так уж много: выяснить ожидания клиента и предоставить ему чуть больше.

Как и для ценовой политики, для рекламной политики важно хорошо представлять себе сегменты целевой аудитории: их отношение к вашей рекламе может быть совершенно различным. Например, организации больше доверяют личным контактам, чем рекламным буклетам, рассылаемым по почте.

Всякий человек, а не только предприниматель, вынужден часто на рекламных щитах и по телевидению, и даже по радио читать, видеть и слышать краткое энергичное послание потребителям, сопровождающее образ предлагаемого продукта. Например: «Правильное пиво» или «Сделано с умом». Такие послания, или слоганы, называются мессиджем. В отличие от символики компании-производителя или товара мессидж имеет звуковое выражение, часто весьма эмоциональное, поэтому представляет собой значительную маркетинговую ценность. Разработка мессиджа – дело головоломное, он должен быть кратким и многозначным одновременно. Удачный мессидж со временем перестает нуждаться в пояснении или подкреплении образом предлагаемого товара: услышав его, покупатель сразу понимает, о чем идет речь.

Как вам мессидж компании «Салон красоты»: «Красота спасет мир»? Не содержит ли такой мессидж миссию вашего бизнеса?

**Резюме:** Маркетинг – это деятельность компании по привлечению внимания и денег клиентов. В силу того, что бизнес предназначен для клиентов, маркетингом «пронизаны» все до единой сферы деятельности компании. Маркетинговая стратегия представляет собой комплекс мер по воздействию на рынок сбыта (и даже его формированию или расширению) для повышения прибыли, исходя из целей компании.

## Производство

Для того, чтобы продать товар или услугу, ее необходимо произвести. Причем с точки зрения планирования и управления бизнесом неважно, покупаете вы свои товары для перепродажи или изготавливаете самостоятельно, продаете ли ваша компания свое время (в виде информации и услуг) или материальные ценности (в виде товаров).

Увы, собственно производство не приносит компании никакого дохода, одни затраты. Потому что доход приносят продажи – та сфера вашего бизнеса, которая имеет дело с уже готовыми продуктами. Клиенту, как правило, совершенно неинтересно, как вы делаете свой товар, оно хочет видеть результат.

Однако не будем упрощать. Качество, упаковка и, наконец, предоставление гарантий на товар – все то, что интересно клиенту, хотя и предлагается маркетингом, однако формируется в ходе производства. Поэтому маркетинг присутствует в процессе производства, оказывая влияние на обеспечение конкурентных преимуществ как товара или услуги, так и бизнеса в целом.

Таким образом, с точки зрения бизнес-планирования **производство** – это изготовление и поддержание того продукта, который предлагается компанией рынку. Производство начинается с решения об изготовлении продукта и завершается вручением его клиенту, а в некоторых случаях – гарантийным обслуживанием после продажи.

При внимательном рассмотрении производственной деятельности компании сразу выясняется вся сложность вопроса. Нам придется принять во внимание следующие аспекты:

- как правило, производится не один товар или услуга, а множество. Сложность даже не в том, что продуктов несколько, а в том, что они очень разные с точки зрения технологии производства. Например, салон красоты может предоставлять стрижки, продавать косметические препараты, оказывать консультации по уходу за кожей. То есть компания производит три группы продуктов: услуги, продажи и консультации, каждая из которых может разделяться на десятки подпродуктов;
- все производство целиком подчинено маркетингу, причем в трех смыслах этого утверждения. Во-первых, качество производимого продукта должно удовлетворять клиента. Во-вторых, объем производства должен быть оптимальным: дефицит продукта лишает компанию продаж, а избыток продукта лишает ее прибыли: перенасыщение рынка предложением снижает цены реализации. В-третьих, затраты на производство не должны существенно повышать себестоимость продукта, иначе его продажи будут малорентабельны;
- в понятие «производство продукта» включает очень многое. Производство начинается с предположения, что ваша будущая услуга или товар понравятся покупателям. Затем в него входит проверка нашего предположения. Если она завершается решением о производстве, начинаются подготовка помещений, закупка оборудования, поиск и поставки сырья и комплектующих. Одновременно приходится нанимать персонал и его обучать. Товар необходимо во что-то упаковать, а услугу преподнести клиенту в удобном виде – это также часть производства. Наконец, товар или услугу необходимо доставить потребителю, а чтобы он заплатил деньги – сообщить ему о продукте и убедить в том, что его покупка в его интересах. Другими словами, реализация маркетинга – это также часть производства. Завершается производство гарантийным обслуживанием после продаж, а также, в продвинутых компаниях, анализом продаж и отношения клиентов к своим приобретениям. Между прочим, соблюдение требований законодательства (противопожарных, санитарных, трудовых норм и т.д.), включая налогообложение и даже участие в судебных разбирательствах также входит в производство в широком понимании этого слова.

Учитывая разнообразие производимых товаров и услуг, особенностей компаний и рынков сбыта, мы видим ничем не ограниченное разнообразие производства в бизнесе. По этой причине ни в одном руководстве по составлению бизнес-планов вы не найдете полностью подходящих вам детальных инструкций по формированию производственных планов. Сколько производств, столько совершенно различных планов, и каждый из них должен быть уникальным образом разработан самой компанией или предпринимателем. Его опыт и квалификация, поставленные цели (маркетинговые к том числе!) будут решительно влиять на содержание такого плана.

Мы, конечно, также не беремся в настоящем пособии изложить состав производственного плана, даже для модельной компании «Салон красоты», а всего лишь перечислим те сферы деятельности компании, которые важно не упустить при разработке такого плана.

- 1) Изучение рынка сбыта и разработка новых предложений товаров и услуг для него;
  - 2) Обеспечение компании помещениями для управления, собственно материального производства, хранения и продаж.
  - 3) Закупки оборудования, технологий и сырья, упаковки.
  - 4) Собственно процесс производства, упаковки и хранения.
  - 5) Логистика: организация доставки всего необходимого для производства, движения вещей при производстве и доставки продукта до потребителя – мест, где он продукт увидит и получит. Между прочим, любопытные особенности возникают в логистике продаж по Интернету.
  - 6) Подбор, наем, обучение и управление персоналом.
  - 7) Маркетинговые мероприятия, включая рекламу. Маркетинг включает в себя, к примеру, культуру производства, а в целом все, что влияет на продажи товаров и услуг.
  - 8) Гарантийное и послегарантийное обслуживание товаров и услуг, а иногда для этого приходится держать запасы и специалистов.
  - 9) Все, что связано с управлением компанией, включая финансы, материальное производство, а также с исполнением требований законодательства: от юридических процедур регистраций и согласований, налоговой отчетности и участия в судебных разбирательствах до разработки и заключения договоров с партнерами и потребителями.
  - 10) Формирование и поддержание отношений с окружением: природной средой, конкурентами и обществом в целом.
- И все же разработка производственного плана – дело не безнадежное. Достаточно эффективную технологию мы рассмотрим в третьей главе пособия.

**Резюме:** Производственный план – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение производства и предложения потребителям товаров и услуг компании. В широком смысле этого слова производственный план также включает в себя реальные действия по исполнению маркетингового плана и установленных законом процедур.

## Анализ

Аналитический раздел является заключительным в составе бизнес-плана. Его задачей является проверка осуществимости планируемых мероприятий, достижимости результата и расчет эффективности собственно той части бизнеса, которая планируется.

Для того, чтобы быть точным до конца, необходимо уточнить, что бизнес-план, как правило, не заканчивается разделом анализа, а содержит в себе еще приложения: документы и информация, на которых основаны выводы и заключения, сделанные в ходе планирования. О них мы скажем в следующем параграфе.

Анализ от описания отличается тем, что всегда содержит численные значения своих выводов и заключений. Профессиональный анализ полностью основывается на фактах и проверенных данных.

Применительно к бизнес-плану малого и среднего предприятия правильно говорить о нескольких анализах, хотя для небольших бизнес-планов они могут объединяются в один. Однако мы советуем разделять анализы, и только их результаты объединять в заключительный финансовый анализ, потому что в этом случае исполнение бизнес-плана становится более управляемым.

Необходимо заметить, что для твердой уверенности в том, что бизнес-план осуществим и экономически эффективен, одного лишь финансового анализа

недостаточно. На успех бизнеса влияет весьма много факторов, которые приходится анализировать, а ключевые из них включать в анализ бизнес-плана. Для долгосрочных планов, к примеру, важен анализ изменения цены денег (в связи с инфляцией и возможной девальвацией), для финансово емких проектов необходим анализ налогообложения и рынка капитала, для международных проектов – анализ законодательства стран происхождения участников проекта. Если планируется задействовать много рабочей силы, выполняется анализ рынка труда. Применяют даже стратегические анализы стабильности экономик и политических режимов, что весьма актуально, к примеру, при разработке месторождений полезных ископаемых в странах Африки.

Имея ввиду такой объем аналитической задачи в составе бизнес-планирования, мы будем исходить из масштабов малого и среднего бизнеса на локальной территории, и не попытаемся охватить все сразу.

Для составления списка аналитических разработок в составе заключительного раздела бизнес-плана воспользуемся мнением Алекса Зелля (AlexSell) из его работы «Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов».

#### **1) Маркетинговый анализ.**

Этот анализ прежде всего должен содержать численные характеристики рынка сбыта товаров и услуг компании.

Результатом этого анализа является заключение о будущих доходах бизнеса в связи с исполнением бизнес-плана. Очевидно, что если мы не смогли запланировать сколько-нибудь достаточных доходов, планировать производство не имеет смысла. Поэтому маркетинговый анализ является первым шагом по формированию третьего раздела бизнес-плана.

#### **2) Техничко-экономический анализ.**

Техничко-экономический анализ отвечает на вопрос технической осуществимости реализации бизнес-плана.

Результатом технико-экономического анализа является оценка затрат на реализацию бизнес-плана. Между прочим, исполнение маркетингового плана может составлять изрядную долю затрат, помимо материальных, непосредственно связанных с производством.

#### **3) Анализ рисков.**

Анализ рисков предназначен для оценки возможных потерь производства и недополучения доходов в результате рисков сбыта товаров и услуг, во всяком случае тех, которые поддаются численной оценке. В конце концов, могут быть сбои поставок и порча имущества при пожаре.

Если наш бизнес-план небольшой, оценка рисков производится и учитывается в маркетинговом и технико-экономическом анализе.

Результатом анализа рисков всегда является значение, выраженное в деньгах: возможное уменьшение доходов, производственные потери, необходимые резервы для поддержания компании на случай наступления рисков.

Методам анализа рисков посвящен параграф в третьей главе пособия.

#### **4) Финансовый анализ.**

*Результатом финансового анализа является вывод об экономической эффективности бизнес-плана.*

Помимо параметров доходов (из маркетингового анализа) и затрат (из технико-экономического анализа), заключительным выводам финансового анализа должен предшествовать анализ рисков.

Вопросы привлечения кредитов и инвестиций, возврата заемных средств и уплаты процентов, выплата налогов являются предметом финансового анализа.

Финансовый анализ завершается формированием таблиц и значений, которые содержат:

- сумма доходов

- сумма затрат
- источники и суммы капитала и его источники
- составление таблицы денежных потоков: сколько в какой момент у вас денег в наличии. Правилом структуры денежных потоков (CashFlow) является то, что ни в какой момент времени остаток денег в наличии не может быть отрицательным (как, к примеру, не может быть отрицательного количества денег в кармане).
- счет прибылей и убытков
- оценка бизнес-плана с помощью стандартных критериев инвестиционного расчета. К ним относятся сравнительные методы затрат, прибыли и рентабельности, метод наращенной стоимости, чистая дисконтированная стоимость (NPV), метод аннуитета, дисконтированная процентная ставка (IRR) и т.д. Разумеется, теория и технология инвестиционного финансового анализа не может быть изложена в настоящем пособии, однако на рынке имеется достаточно деловой литературы на этот счет, в том числе хорошо адаптированной к нуждам малого и среднего предпринимательства.

5) Большие бизнес-планы могут содержать в себе **общеэкономический анализ**, отражающий состояние и перспективы развития экономики и отраслей народного хозяйства. При кажущейся неуместности столь масштабных исследований малое предприятие может, не расходуя на их проведение средств и времени, весьма эффективно воспользоваться уже имеющимися данными общеэкономического анализа о своей территории. Например, это важно для оценки роста покупательского спроса, цен на недвижимость, учета намерений мощных конкурентов выйти на интересующий предпринимателя рынок.

Поэтому добытые данные общеэкономического анализа могут оказаться вполне уместными в разделе анализа бизнес-плана.

**б) Раздел анализа бизнес-плана завершается заключением его составителя:**

- о преимуществах бизнес-плана;
- о недостатках бизнес-плана;
- о рисках реализации бизнес-плана;
- об осуществимости бизнес-плана;
- о финансовом результате исполнения бизнес-плана.

Иногда в комплексный анализ бизнес-плана включается пункт «анализ устойчивости», иначе называемый «диверсионный анализ». Этот анализ должен показать, насколько устойчив бизнес-план, особенно в ходе реализации, в случае целенаправленного сознательного ему противодействия. Другими словами, аналитик придумывает различные способы помешать исполнению бизнес-плана и оценивает результат такого сознательного негативного воздействия. Затем разрабатываются меры по снижению такого рода рисков и убытков. Целесообразность «диверсионного анализа» обосновывается тем, что конкуренты могут препятствовать реализации эффективных конкурирующих проектов на своем рынке сбыта, и предпринять встречные шаги. Обычными примерами таких шагов являются дискредитация появляющейся на рынке компании, антиреклама, сбор или даже похищение конфиденциальной информации (для противодействия реализации вашего бизнес-плана), «переманивание» ключевых сотрудников и даже известный нам демпинг на период начала продаж по разрабатываемому бизнес-плану.

Подумайте, что останется от вашего плана продаж, если цены на планируемый к продвижению продукт окажутся в два раза ниже, чем вы планировали? Что тогда станет с рентабельностью? Останутся ли возможности вовремя отдать заемные средства? Что случится, если вы существенно просрочите возврат заемных средств?

Итак, анализ должен обосновать осуществимость и подтвердить финансовый результат бизнес-плана.

Совершенно обычным является случай, когда анализ, особенно с учетом рисков, приводит к более скромным результатам, нежели ожидалось в начале анализа. Это, безусловно, положительный эффект анализа.

Однако что делать, если анализ приводит к убыточности бизнес-плана, или риски столь велики, что их учет опять же лишает бизнес-план рентабельности? Ведь никто еще не предоставлял в банк или инвесторам на рассмотрение убыточного бизнес-плана (если речь, конечно, не идет о благотворительности).

Дело в том, что выполнение анализа преследует еще одну, кроме обоснования, цель. Анализ позволяет проверить достоверность технико-экономического планирования и достижимость финансового результата. Если в результате анализа получен отрицательный ответ, бизнес-план подлежит пересмотру.

По общему правилу в первую очередь пересматривается технико-экономический раздел. Затраты, видимо, должны быть сокращены, или иначе, чем первоначально, разнесены по времени.

После пересмотра раздел анализа разрабатывается заново.

Если это не приводит к результату, пересмотру подлежит маркетинговый план: цель такого пересмотра – найти резервы для увеличения доходов. Достигнут ли результат, мы узнаем, заново выполнив финансовый анализ.

Если же пересмотр доходного и затратного разделов бизнес-плана так и не привели в результате анализа к осуществимости и рентабельности бизнес-плана, пересмотру подлежит сама его идея. Возможно, она была неверно преобразована в бизнес-цель – ожидания оказались завышенными, а возможно, сама интуитивная основа идеи оказалась спорной и не выдерживающей пристрастного рассмотрения средствами комплексного анализа.

По статистике (в США), начальная цель каждого второго разработанного бизнес-плана с первого раза не выдерживает профессионального анализа на осуществимость и рентабельность, и поэтому корректируется. Каждый десятый уже разработанный бизнес-план окончательно отвергается – идея оказывается непродуктивной.

**Резюме:** Аналитический раздел бизнес-плана является обоснованием осуществимости и эффективности бизнес-плана. Ядром раздела является финансовый анализ, однако для его проведения потребуются данные из маркетингового, технико-экономического анализов, анализа рисков и даже общеэкономического анализа. Маркетинг и производство пересматриваются до тех пор, пока анализ не подтвердит состоятельность всего бизнес-плана, а если этого не происходит, пересмотру подлежит бизнес-цель.

## Исследования

К бизнес-плану прилагается множество документов, важной их частью являются результаты исследований, исходные данные и другие факты, которые положены в основу заключений и выводов бизнес-плана. Разумеется, нам бы хотелось, чтобы эта основа была прочной. Несомненно, у нас больше шансов на положительную оценку бизнес-плана со стороны инвесторов или кредиторов, если планом предусмотрено заимствование средств.

Вместе с тем, согласитесь, бизнес-план разрабатывается не только для получения кредита. Может быть, он вовсе пока не нужен: у вас достаточно собственных средств для реализации небольшого бизнес-плана. Разве вас устроит, чтобы ваши деньги, время, силы и репутация пропали впустую, были истрачены на реализацию убыточного проекта?

Анализ бизнес-плана как раз и направлен на предотвращение такого риска. Забегая вперед, добавим, что технология управления проектами – содержание третьей главы пособия, предоставляет еще более мощный инструмент предотвращения тяжелых ошибок в бизнес-плане.

Тем не менее ни анализ бизнес-плана, ни проектное управление не обходятся без исходных данных, которыми оперируют. Именно дефекты исходных данных губительны для бизнес-планов.

Для предотвращения ошибок такого рода перед разработкой бизнес-плана и в ходе его разработки проводятся исследования. Иногда они проводятся даже при реализации бизнес-планов, для своевременной его корректировки.

**Предварительные исследования** – эта работа по сбору и анализу исходных данных, на которых основываются заключения и выводы разделов бизнес-плана. Результат исследований – это факты и достоверные данные.

Необходимость исследований заключается в следующем.

На стадии формирования идеи бизнес-плана предприниматель чаще всего исходит из интуиции, своего опыта и отрывочных сведений о рынке, послужившим толчком для творческого осмысления перспективного развития бизнеса (впрочем, случается, что бизнес-план разрабатывается как пакет антикризисных мер). Творчество при выработке идеи – важная составляющая бизнеса, без которой не было бы его развития.

Однако вдохновенное видение успеха – рискованная основа для принятия бизнес-решений. Бизнес-решения оперируют числами: трудозатраты, суммы, проценты, дни и месяцы. Эти цифры должны быть основаны не на предположениях, а на фактах и достоверных данных. Их получение – задача предварительных исследований. Затем, после анализа, они позволяют проверить состоятельность ваших гипотез, в том числе главной – об эффективности бизнес-плана.

Согласно структуре бизнес-плана, первое исследование должно касаться рынка сбыта: кто, сколько, когда, по какой цене и почему купит ваш товар или услугу. Такие исследования называются маркетинговыми.

Второе исследование проводится в рамках технико-экономического плана: почему требуется именно выбранное оборудование, сколько оно стоит, возможны ли рассрочки в платежах за него, действительно ли оно будет использоваться.

Могут проводиться и дополнительные исследования, однако здесь придется считаться с несколькими обстоятельствами.

1) Предварительные исследования требуют времени и денег: независимо от того, проводите вы их самостоятельно или поручаете отдельной компании. Не потратив ни дня и ни копейки, достаточно достоверных данных и фактов установить нельзя.

Питер У.Г.Моррис (Peter W.G.Morris) в труде «Управление проектами» (в соавторстве еще с 26 известными американскими специалистами в области бизнес-планирования) утверждает, что затраты на предварительные исследования могут составлять до 5 % от стоимости реализации бизнес-плана, и это экономически себя оправдывает.

2) Невозможно исследовать все, чего касается ваш бизнес-план. Более того, в этом нет и необходимости: современные методы анализа позволяют получать весьма достоверные прогнозы на основании не такого уж большого объема данных. Исследуйте самое главное: своих покупателей и ядро своего производства, составив предварительно список фактов, которые необходимо установить.

3) Документируйте результаты исследований. Каждый факт и установленная информация должны иметь ссылку на источник и оценку его достоверности. Например, если вы выясняете арендные ставки, возьмите интервью у нескольких арендаторов. Они сообщат вам достоверные данные, потому что знают, о чем говорят, и им нет смысла исказить свои ответы. Более того, ошибка в сведениях от одного из них (например,

перепутал доллары с евро, или вы неправильно его поняли) не сильно исказит результат вашего исследования, так как нивелируется другими фактами.

4) Самостоятельно установите несколько фактов. Они вам потребуются для перепроверки достоверности других сведений, которые вам принесут, и этим людям вам придется верить на слово.

Рынок деловой литературы предлагает достаточное количество дорогих и не очень методик маркетинговых исследований. Они вполне доступны для понимания даже неподготовленным человеком. Для малого и среднего бизнеса нам кажется уместным для проведения предварительных исследований такой подход. Первое небольшое исследование для бизнес-плана желательно провести с привлечением эксперта. Последующие исследования – более глубокие, либо для других бизнес-планов, можно проводить самостоятельно (привлекая сотрудников и партнеров), с использованием полученного опыта постановки вопросов, получения данных и их анализа. И только для решения сложных исследовательских вопросов целесообразно вновь обращаться в специализированные компании (например, для оценки спроса на вашу продукцию за рубежом: много ли исследуете самостоятельно?).

**Резюме:** Предварительные исследования проводятся для установления фактов и достоверных данных, на основе анализа которых принимаются бизнес-решения. Принимать такие решения на основе предположений рискованно, а ключевые решения – недопустимо. В ходе исследования и анализа не подгоняйте факты под гипотезы (то есть не исключайте из рассмотрения противоречащие ей факты) – довольно скоро вы убедитесь, насколько это оказалось предусмотрительно для судьбы вашего бизнес-плана.

## Резюме

Компания, имеющая цели и стратегию, обязательно реализует бизнес-планы, независимо от того, оформлены они документом, или нет, имеют они выделенный бюджет или осуществляются в рамках текущего оборота.

Бизнес-план, как правило, основывается на какой-либо идее, которая обещает новый успех бизнесу. В таком случае его результатом является прибыль. Правильно даже говорить о том, что бизнес-план может иметь две цели: вещественную и денежную, например, создание нового имущественного комплекса (аренда или строительство магазина) и получение прибыли через определенное время (после начала его работы). Привлечение кредитов и инвестиций часто предусматривается в составе таких планов. Конечно, это не цель, а средство для достижения цели.

Однако так бывает не всегда. В устойчиво работающей компании появляются бизнес-планы, направленные на повышение эффективности существующего производства. Целью таких бизнес-планов является повышение качества продукции или появление нового продукта, возможно, снижение производственных издержек. В конечном счете все это образует новую прибыль.

В сложных и критических ситуациях компании разрабатывают и реализуют антикризисные бизнес-планы, результатом которых может быть восстановление производства и кредитоспособности, контроля над имуществом и капиталом.

В любом случае разработка и осуществление бизнес-планов – это выдвижение идеи и обоснование ее осуществимости и эффективности.

Такое обоснование выполняется по достаточно стандартной схеме.

На первом этапе, а порой в ходе разработки и реализации плана, проводятся предварительные исследования. Должны быть точно установлены факты и достоверные данные, на которых будет строиться логика действий. Нет более опрометчивого подхода к планированию, чем принимать ключевые решения на основании непроверенных гипотез и

предположений, какими бы убедительными они не представлялись. Факты, факты и еще раз факты – вот основа для проверки бизнес-идеи.

На втором этапе разрабатывается маркетинговая стратегия и план: все, что имеет отношение к потребителям и клиентам бизнеса. В конечном счете никто, кроме клиентов, не заплатит компании денег.

На третьем этапе разрабатывается производственная часть плана – все то, что обеспечивает функционирование бизнеса и выпуск продукции или услуг.

На последнем этапе проводится анализ. Маркетинговый план формирует доходы, производственный план предусматривает затраты. Анализ рисков позволяет учесть рост затрат и снижение доходов. В результате полного анализа бизнес-идея получает представление в виде дохода и прибыли к определенному сроку. Если они неудовлетворительны, приходится пересматривать производственный и маркетинговый планы, а иногда даже цель бизнес-плана. Не нужно удивляться, если вам придется отказаться от цели, не выдержавшей проверки фактами и их анализом. Наоборот, такое решение будет свидетельствовать о зрелом и трезвом подходе к бизнесу.

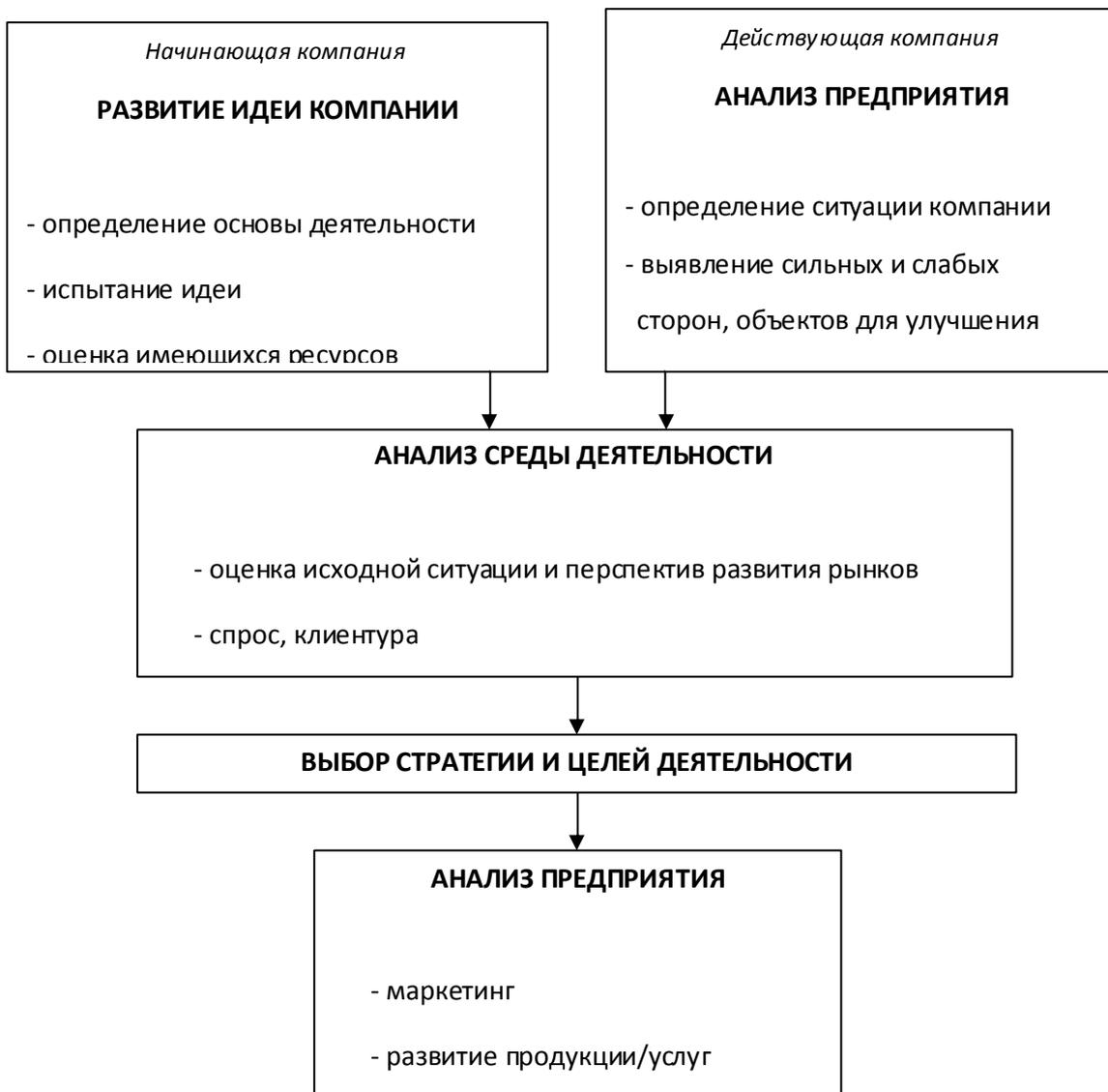
Вы можете не разрабатывать пухлых бизнес-планов по каждому поводу. Большинство из них оформляется в голове. Все же профессиональным подходом будет изложить такой бизнес-план на бумаге (или в компьютере) в виде нескольких строк:

- В чем состоит ваша бизнес-идея, какой результат вы ожидаете получить.
- Какими тремя фактами подтверждается перспективность идеи.
- Почему клиенты с энтузиазмом воспримут вашу идею, как только вы ее реализуете.
- Как удастся организовать производство, что придется изменить.
- Что может помешать реализации плана.
- Каковы будут доходы, затраты и финансовый результат, отдадим ли мы вовремя заемные средства.

Поставьте дату и подпись.

Вы получите подлинное удовольствие, читая свои наброски через год или два. Разве это не часть вашего видения – получать удовольствие от своей работы и бизнеса?

## ПРИМЕР ЭТАПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ



### СОДЕРЖАНИЕ

### БИЗНЕС-ПЛАНА

00. Заглавный лист и оглавление

01. Резюме бизнес-плана

02. Исходная ситуация

03. Ситуация на рынке и перспективы развития

04. Основные цели компании

05. Бизнес-идея и стратегия

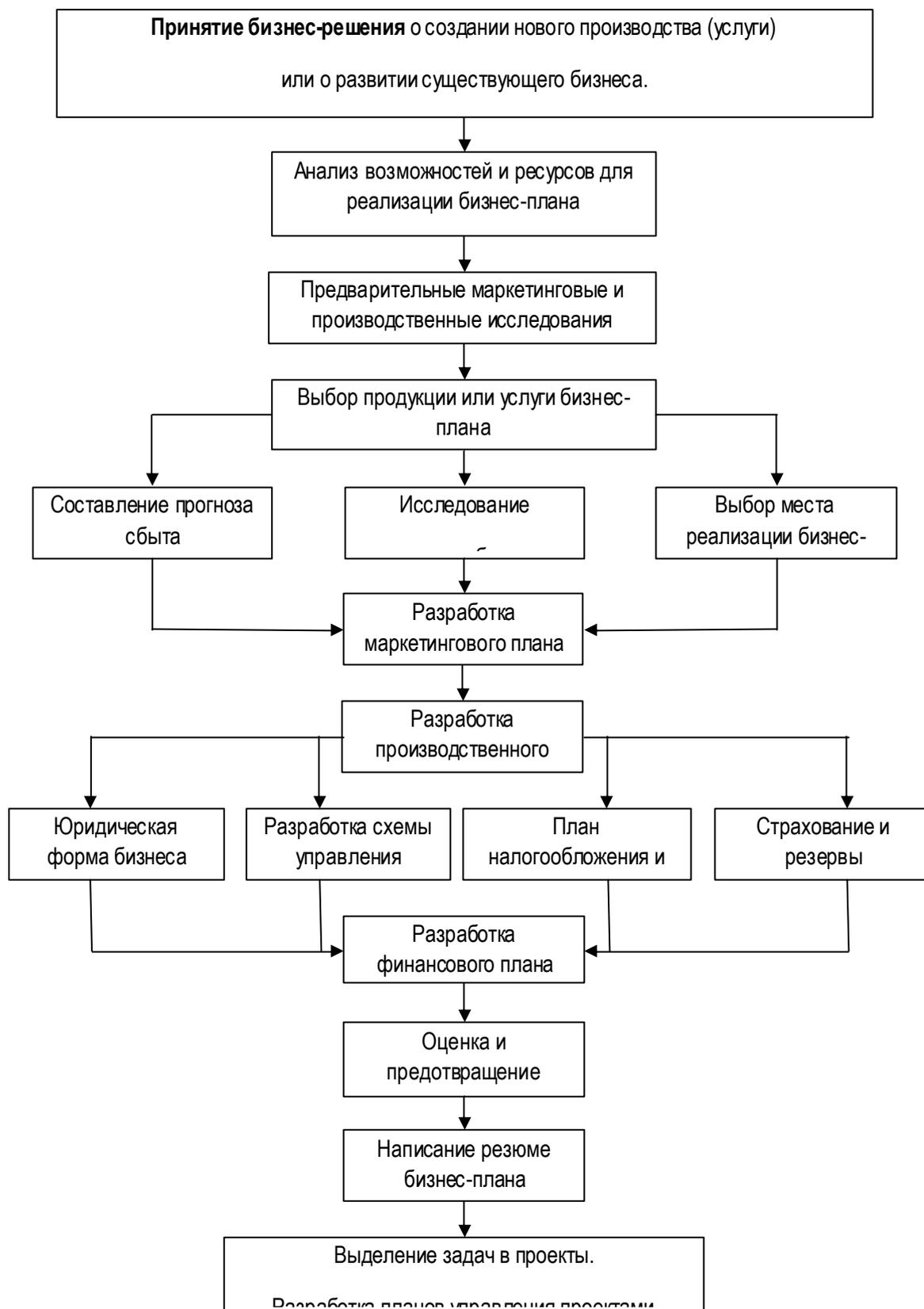
06. Маркетинговый план

07. План усовершенствования продукции/услуги

## ПРИМЕР СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

<b>ЗАГЛАВНЫЙ ЛИСТ</b>	- заглавный лист с указанием конфиденциальности, названием компании, контактной информации, составителя и даты				
<b>РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные сведения о компании (название, место, год основания, сфера деятельности, сведения о собственниках)</li> <li>- размер компании: оборот, персонал, помещения, оборудование, филиалы</li> <li>- расположение основных подразделений: управление, производство, сбыт</li> </ul>				
<b>ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; vertical-align: top;"> <b>ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- история предпринимательской деятельности</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; border: none;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; vertical-align: top;"> <b>ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- производимая продукция/услуги, маркетинг</li> <li>- работа по улучшению продукции/услуг</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- история предпринимательской деятельности</li> </ul>			<b>ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производимая продукция/услуги, маркетинг</li> <li>- работа по улучшению продукции/услуг</li> </ul>
<b>ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- история предпринимательской деятельности</li> </ul>					
	<b>ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производимая продукция/услуги, маркетинг</li> <li>- работа по улучшению продукции/услуг</li> </ul>				
<b>СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие сферы деятельности, оценка рынка сбыта продукции/услуг</li> <li>- спрос и клиенты/потребители: описание потребительской аудитории</li> </ul>				
<b>ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ</b>	- основные цели компании на ближайшие 3-5 лет и показатели их достижения				
<b>БИЗНЕС-ИДЕЯ И СТРАТЕГИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краткая и расширенная формулировка бизнес-идеи;</li> <li>- обоснование бизнес-идеи: отличительные компетенции, конкурентные преимущества, основные способы достижения результата</li> </ul>				
<b>МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- план по реализации продукции, таблица сбыта по годам</li> <li>- организация маркетинга: стратегия и факторы успеха в маркетинге</li> </ul>				
<b>ПЛАН УСОВЕРШЕНСТВОВА НИЯ ПРОДУКЦИИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- план мероприятий по совершенствованию продукции/услуги</li> <li>- улучшение качества продукции/услуги в разрезе конкуренции и рынков сбыта</li> </ul>				
<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫ Й ПЛАН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация производства на предприятии</li> <li>- развитие производства и совершенствование производственного процесса</li> </ul>				
<b>КАДРОВЫЙ ПЛАН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование кадровой политики и организации, распределение функций</li> <li>- обучение персонала</li> </ul>				
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПЛАН И ФИНАНСОВЫЙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование контроля и учета</li> <li>- прогнозирование экономического развития и основных показателей</li> </ul>				
<b>ОЦЕНКА РИСКОВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильные и слабые места бизнес-идеи и бизнес-плана (SWOT-анализ)</li> <li>- альтернативные бизнес-плану решения</li> </ul>				
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- детальные планы мероприятий по направлениям бизнес-плана</li> <li>- информация о руководстве компании и основных специалистах и экспертах</li> </ul>				

## ПРИМЕР ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ДЕЙСТВИЙ



# ПРИМЕР РАЗВЕРНУТОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

## I. Титульный лист

1. Название и адрес компании, бизнеса;
2. Наименование бизнес-проекта
3. Основная идея предлагаемого проекта
4. Результат проекта
5. Продолжительность и период реализации проекта
6. Стоимость проекта.
7. Конфиденциальность проекта

## II. Краткое изложение

1. История проекта: проблем и обстоятельства, разрешаемые проектом
2. Краткое описание истории и содержания бизнеса
3. Цель проекта:
  - привлечение инвестора или получение кредита;
  - модернизация или расширение бизнеса;
  - пр.
4. Анализ рынка проекта:
  - характеристики рынка потребителей;
  - размер и платежеспособность рынка потребления
  - сегментирование рынка и особенности сегментов
5. Миссия предприятия: какое предложение делает бизнес потребителям:
  - продукты;
  - услуги;
  - сервис.
6. Маркетинг и сбыт
  - стратегия маркетинга
  - стратегия сбыта
  - конкурентные преимущества
7. Новые технологии и управленческие новации реализации проекта:
  - в маркетинге;
  - в производстве;
  - в финансовом обеспечении
8. Организация производства товаров, услуг
  - место;
  - здания, сооружения и оборудование;
  - технологии и оборудование;
  - инженерные и транспортные коммуникации;
  - поставка сырья и материалов
9. Финансовый раздел:
  - имеющиеся средства и ресурсы;
  - объем необходимых средств, график привлечения
  - источники капитала;
  - финансовая история бизнеса: оборот, прибыль и активы за последние 3 года.
  - прогноз оборота, прибыли и активов в рамках реализации бизнес-плана

## III. Анализ рынка

1. Описание и обзор отрасли, сферы бизнеса:
  - ваш раздел отрасли;
  - масштаб отрасли:
    - история формирования отрасли;
    - текущее состояние
    - прогноз развития на 1-3 года, 5-10 лет.
  - характеристики и тенденции развития отрасли:
    - особенности и история их формирования;
    - факторы влияния на отрасль;
    - перспективы качественных изменений в отрасли;
  - основные потребительские аудитории:
    - бизнес;
    - государство и муниципальные образования;

- некоммерческий сектор;
- население;

## 2. Рынки сбыта

- Характеристики избранного рынка сбыта и его сегментов:
  - минимальный объем рынка;
  - возможности захвата части рынка;
  - характеристики рынка сбыта: что влияет на потребность в услугах;
  - внешние факторы влияния на рынок сбыта, включая сезонность
- Размеры рынков сбыта
  - количество потенциальных потребителей;
  - годовые объемы реализации продукции, услуг на рынке, который вы собираетесь освоить
- территория охвата рынка сбыта;
- прогноз темпов роста рынков сбыта;
- планируемый охват интересующего рынка бизнесом:
  - доля рынка (в процентах и других цифрах);
  - количество покупателей и потребителей;
  - территория нахождения покупателей и потребителей;
  - показатели охвата рынка сбыта вашим бизнесом;
- Целевые уровни рентабельности продаж:
  - анализ сложившихся на рынке цен на вашу продукцию, услуги;
  - планируемый оборот;
  - планируемая прибыль;
  - возможности охвата избранного рынка;
  - оптовые и розничные цены;
- Целевые группы рынка сбыта и ценообразование:
  - сложившиеся уровни цен и возможность их изменения;
  - применяемая структура скидок и бонусов;
- Возможности влияния на потребительские группы рынка:
  - публикации;
  - телевизионная и радио реклама;
  - презентации;
  - промо;
  - наружная реклама;
  - специальные методы (через общественные организации, школы и т.д.);
- Потребительские циклы
  - сезонные и временные предпочтения покупателей;
  - демографические тенденции;
  - ситуационные предпочтения покупателей;
  - тенденции, основанные на других внешних факторах;
- Планируемое потребительское поведение:
  - заказы продукции;
  - одноразовые покупки;
  - регулярные покупки;
  - повторные заказы;
  - сервисное обслуживание
  - последовательные покупки продуктовой линейки по частям
- Применяемые сроки поставки в зависимости от характера потребительского поведения
- Конкуренгоспособность:
  - состав и описание конкурентов;
  - предлагаемые конкурентами продукты и услуги;
  - прямая и косвенная конкуренция;
  - прогноз поведения конкурентов как реакция на реализацию проекта
  - конкурентные преимущества конкурентов;
  - оценка стабильности конкурентов;
  - конкурентные преимущества предлагаемого товара или услуги в сравнении с аналогами;
  - слабости предлагаемого товара или услуги;
- Оценка трудностей выхода на рынок
  - издержки и затраты;

- время;
- технологические ограничения;
- исполнители и специалисты;
- инерция спроса;
- качество, патенты и торговые знаки.
- оценка юридических требований:
  - лицензии и разрешения;
  - поддержание требований закона и контролирующих органов.

#### **IV. Описание предприятия**

- характер и содержание бизнеса;
  - отличительные компетенции и преимущества
    - маркетинг;
    - система поставок и сбыта;
    - персонал
    - месторасположение и доступ к коммуникациям

#### **V. Маркетинг и сбыт**

- общая стратегия
- стратегия удержания рынка
- стратегия выхода на рынки
- стратегия развития и расширения рынков;
- каналы сбыта
- система мониторинга;
- технические приемы и технологии сбыта и маркетинга.

#### **VI. Продукты и услуги**

- детальное описание, фото, презентации;
  - особые преимущества и особенности;
  - соответствие запросам и потребностям рынка и целевых сегментов;
  - конкурентные преимущества;
  - жизненный цикл продукта, услуги;
  - факторы снижения привлекательности продукта, у услуги;
  - факторы повышения привлекательности продукта, услуги
  - факторы повышения конкурентоспособности;

#### **VII. Производственный план и операции**

- Поставки сырья и материалов;
- Склад сырья и материалов;
- Производство и переработка;
- Склад готовой продукции;
- Субподрядчики и поставщики;
- Риски срыва сроков поставок и операций

#### **VIII. Управление и собственность.**

- организационная структура бизнеса;
- основные функции бизнеса
- руководители и специалисты со специальной квалификацией;
- организационно-правовая форма
- функции учредителей и порядок участия в управлении бизнесом;
- права собственности на здания, сооружения, оборудование, основные фонды.
- организационно-правовое разделение рисков.

#### **IX. Источники и направления финансирования**

- Постоянные затраты
- Переменные затраты
- Текущие финансовые потребности
- Виды привлечение капитала
  - инвестиции;
  - эмиссия акций;

- кредиты;
- товарные кредиты;
- лизинг;
- комбинированные виды;
- прочее
- Направления использования средств:
  - основные средства;
  - оборотный капитал;
  - проектное финансирование (задача бизнес-плана)
- Финансовая стратегия
  - преобразование а ОАО;
  - выкуп обязательств;
  - продажа бизнеса.

#### **X. Финансовый план**

- годовые формы отчетности (счет прибылей/убытков, cash-flow, баланс, движение средств по счетам);
- отчеты аудиторских проверок;
- комплексный финансовый анализ;
- финансовый анализ ключевых/выбранных показателей.

#### **XI. Приложения и специальные данные.**

- данные о руководителях;
- рекламные буклеты и графические изображения продукции, пр.;
- рекомендательные письма;
- патенты;
- лицензии и разрешения;
- важнейшие контракты:
  - аренда;
  - сервис;
  - страховки.

#### **Структура анализа рынка**

##### **Этап I. Определение основных характеристик рынка**

1. Емкость рынка;
2. Степень насыщенности рынка;
3. Тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на перспективу;
4. Особенности предложения в рамках бизнес-плана;
5. Тенденция спроса

##### **Этап II. Сегментирование рынка.**

1. Принципы сегментирования рынка для продукции;
2. Наиболее перспективные сегменты рынка и обоснование выбора.
3. Привлекательные для покупателя аспекты предложения (цена, качество, дизайн, сервис, дополнительные услуги, пр.)

##### **Этап III. Определение наиболее перспективных рынков**

1. Выбор наиболее перспективных рынков (объем продаж, уровень цен, пр.);
2. Выбор наиболее перспективных рынков с точки зрения транспортной доступности;
3. Выбор внешних рынков

##### **Этап IV. Определение уровня прогнозируемых продаж**

1. Планируемые виды продукции и услуг, прогноз объема на следующий год
2. Прогнозируемый объем продаж по годам на 5 лет вперед
3. Прогнозируемые цены на каждом этапе реализации проекта.

##### **Этап V. Прогнозируемые покупатели продукции.**

1. Определение круга возможных покупателей;
2. Конкретные покупатели для первого года продаж и размер заказов;
3. Наиболее перспективные покупатели планируемой продукции

#### **Этап VI. Управление продажами в условиях конкуренции.**

1. Оценка конкурентов в своем продуктовом сегменте;
2. Система продвижения товара/услуги
3. Специальные технологии продвижения товара, завоевания, удержания и развития рынка сбыта
4. Система представителей и агентов.

#### **План маркетинга.**

##### **Этап I. Ценовая политика**

1. Факторы, влияющие на цену продажи;
2. Методика расчета цены на каждый продукт, услугу.
3. Стратегия ценообразования для рынка.

##### **Этап II. Стратегия бизнеса в сфере качества.**

1. Характеристики качества, привлекательные для покупателя.
2. Тенденции изменения привлекательности продукции/услуги
3. Стратегия поддержания и повышения качества.

##### **Этап III. Стратегия дизайна.**

1. Политики и стратегия в сфере дизайна продукции/услуги;
2. Организация дизайн-обеспечения.
3. Бюджет дизайнерского управления.

##### **Этап IV. Стратегия продвижения на рынок.**

1. Реклама;
2. Позиционирование;
3. воздействие на спрос;
4. Учет конкурентной среды.

##### **Этап V. Стимулирование сбыта и сервис.**

1. Разработка специальных услуг клиентам;
2. Условия возврата средств клиентам, гарантии
3. Бонусные продажи.

##### **Этап VI. Дополнительные требования к продукции, у слуге.**

1. Наличие образцов и моделей;
2. Дополнительные принадлежности к основной продукции, услуге.
3. Система дистанционных и отнесенных по времени заказов.

##### **Этап VII. Дополнительная информация о продукте.**

1. Необходимость дополнительной информации;
2. Формы предоставления доп. информации.
3. Способы распространения доп. информации.

##### **Этап VIII. Условия способов и времени транспортировки и хранения продукции.**

1. Основные и дополнительные условия транспортировки и хранения продукции.
2. Предпродажная подготовка.
3. Послепродажное обслуживание.

##### **Этап IX. Жизненный цикл продукции.**

1. Жизненный цикл продукта/услуги, изменение ценовой стратегии по фазам жизненного цикла;
2. Объем продаж, маркетинговая стратегия по фазам жизненного цикла;
3. Способы поддержания жизненного цикла:
  - модернизация товара;
  - изменение использования товара;
  - новый рынок сбыта.

#### **План производства.**

##### **Этап I. Технологии.**

1. Обеспеченность технологией.
2. Затраты на разработку, приобретение, поддержание, модернизацию технологии.

##### **Этап II. Производственная база.**

1. Земля, здания, сооружения;
2. Оборудование;
3. Источники, формы и сроки роста производственной базы;
4. Описание производственного процесса.

#### **Этап III. Субподряды и аутсорсинг.**

1. Наличие и надежность субподрядчиков, выбора из нескольких субподрядчиков;
2. Распределение контрактов среди субподрядчиков, резервные решения.
3. Анализ затрат на привлечение субподрядчиков.

#### **Этап IV. Сырье, услуги ЖКХ и энергия.**

1. Поставщики сырья, комплектующих, энергии, надежность поставок;
2. Возможность расширения поставок по объему и ассортименту.
3. Затраты на поставки, сырье, электроэнергию.

#### **Этап V. Трудовые ресурсы.**

1. Наличие рабочей силы с требуемой квалификацией.
2. Форма подбора и привлечения рабочей силы.
3. Политика повышения квалификации.
4. Затраты на трудовые ресурсы.
5. Система вовлечения трудовых ресурсов в достижение целей и задач бизнеса.

#### **Этап VI. Контроль качества.**

1. Характеристики качества.
2. Система контроля качества.
3. Затраты на поддержание контроля качества.
4. Политика создания, поддержания, улучшения качества.

#### **Этап VII. Прогноз затрат.**

1. Постоянные производственные затраты;
2. Переменные производственные затраты.
3. Планируемый выпуск и прогноз затрат.
4. Расчет себестоимости продукции, услуг.

### **Анализ рисков.**

#### **Стадии рисков.**

1. Риски подготовительной стадии: риски недостоверных данных предварительных исследований.
2. Риски строительства
3. Риски начала производства.
4. Риски производства.

#### **Виды рисков.**

1. Информационные риски;
2. Финансовые риски.
3. Технические и технологические риски;
4. Социальные риски;
5. Риски потери времени.
6. Экологические риски.
7. Политические риски, риски, связанные с взаимоотношениями с органами власти.
8. Правовые и юридические риски.
9. Отдельно – управленческие риски.

## **Тема 1. Характеристика предпринимательства**

Вопросы для закрепления теоретического материала:

1. Может ли индивидуальный предприниматель зарегистрировать предприятие через доверенных лиц? Если да, то, какие документы для этого нужно.
2. Какие документы требуется сдать для регистрации по прописке ИП?
3. Кто имеет право зарегистрировать ИП?
4. Кто обычно добивается успехов в бизнесе?
5. Может ли работодатель отказать работнику в приеме на работу?
6. 2. Является ли основанием для отказа в приеме на работу отсутствие регистрации работника по месту жительства?
7. 3. Может ли рассматриваться основанием возникновения трудовых отношений фактическое допущение работника к работе?
8. 4. Может ли работник выполнять свою трудовую функцию через представителя?
9. 5. С какого возраста граждане могут заключать трудовые договоры с работодателем?
10. 6. Должен ли работодатель – физическое лицо оформлять трудовую книжку работнику?
11. Что определяет желание покупателей?
12. Что происходит в результате взаимодействия спроса и предложения?
13. Если в силу вступают не рыночные факторы, мы получаем

## Тема 2. Конкуренция предпринимателей

Ответить на вопросы теста

### 1. Тест. Объектом конкуренции являются:

- a) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
- b) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;
- c) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;\*
- d) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.

### 2. Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:

- a) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;
- b) издержки производства и сбыта;
- c) полезный эффект и цена потребления;\*
- d) потребительская новизна товара.

### 3. Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:

- a) регрессивная вертикальная интеграция;\*
- b) прогрессивная вертикальная интеграция;
- c) горизонтальная интеграция;
- d) дополняющая диверсификация.

### 4. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?

- a) М. Портер;\*
- b) А. Литл;
- c) Ф. Котлер;
- d) И. Ансофф.

### 5. Одним из вариантов поведения фирм-коммутантов является выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или пациента). Какие меры предосторожности предпринимают мелкие фирмы, чтобы не потерять свободу и не превратиться в придаток монополии:

- a) увеличивают размеры своей фирмы;
- b) стремятся поставлять товары нескольким крупным корпорациям таким образом, чтобы доля каждой из них в общих продажах фирмы не превышала 20% оборота;\*
- c) уходят из своей ниши на рынке и приходят туда, где создаются более благоприятные для фирм-коммутантов условия;
- d) ни один ответ не является верным.

### Тест - 6. Форма расчета с поставщиками, транспортабельность товара, надежность поставки относятся к:

- a) производственным факторам конкурентоспособности;
- b) рыночным факторам конкурентоспособности;
- c) сбытовым факторам конкурентоспособности;\*
- d) сервисным факторам конкурентоспособности.

### 7. Кто использует стратегию компиляции или стратегию адаптации?

- a) рыночные лидеры;
- b) челенджеры;
- c) нишеры;
- d) последователи.\*

### 8. Удельный вес фирм-челенджеров (по Ф. Котлеру) в общей емкости определенного рынка составляет:

- a) 40%;
- b) 25%;
- c) 20%;

d) 30%.\*

**9. К наследственным конкурентным преимуществам персонала относится:**

- a) темперамент;\*
- b) умение формулировать личные цели и цели коллектива;
- c) умение управлять своими эмоциями;
- d) общительность коммуникабельность.

**10. Фирма – это:**

- a) управление всеми факторами, обеспечивающими достижение законным путём экономических и социальных преимуществ или выгод;
- b) организация, концентрирующая и использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли;
- c) предприятие, способное получать необходимый результат, позволяющий осваивать за определённые сроки закономерное количество изделий без коренного изменения основных производственных фондов;
- d) главное действующее лицо конкурентных отношений на рынке.\*

**11. Фундаментальная рыночная ниша – это:**

- a) сегмент рынка продавца определённого товара или услуги;
- b) ниша фирмы, которую ей удалось удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями;
- c) совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары (услуги), производимые данной фирмой;\*
- d) ни один ответ не является верным.

**12. Конкурирующие фирмы – это:**

- a) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;\*
- b) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
- c) взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
- d) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.

**13. Конкурентоспособность товара - это:**

- a) степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя;\*
- b) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путём экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
- c) закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях.

**14. Максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар – это:**

- a) запас конкурентоспособности товара;
- b) потребительская ценность товара;\*
- c) цена продажи товара;
- d) себестоимость товара.

**15. Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:**

- a) ценовая конкуренция;
- b) неценовая конкуренция;\*
- c) недобросовестная конкуренция;
- d) прямая конкуренция.

**16. Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества:**

- a) виолентная стратегия;
- b) коммутантная стратегия;
- c) пациентная стратегия;\*

d) эксплерентная стратегия.

**17. Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это:**

- a) виолентная стратегия;
- b) коммутантная стратегия;
- c) пациентная стратегия;
- d) эксплерентная стратегия.\*

**18. Фирмы-виоленты, отличающиеся особо крупными размерами; средним по темпу, но очень устойчивым ростом; широкой диверсифицированностью и наличием сети зарубежных филиалов – это:**

- a) «гордые львы»;
- b) «могучие слоны»;\*
- c) «неповоротливые бегемоты»;
- d) «хитрые лисы».

**19. Тест. Олигополия – состояние рынка, при котором на нём господствует:**

- a) небольшое число крупных фирм;\*
- b) одна крупная фирма;
- c) небольшое число средних фирм;
- d) большое число крупных фирм.

**20. Факторы, характеризующие виолентную стратегию конкурентной борьбы:**

- a) гибкость;
- b) экономия на снижении постоянных издержек;\*
- c) ставка на радикальные нововведения;
- d) дифференциация продукта.

**21. Дифференциация продукта – это:**

- a) универсальный приём ценовой конкуренции;
- b) процесс создания разновидностей продукта, отличающихся по качественным и сервисным характеристикам, по рекламно-маркетинговому обеспечению, и ориентированных на разные слои потребителей;\*
- c) процесс проникновения фирмы в смежные отрасли (подотрасли) производства;
- d) закономерность, состоящая в том, что две или более фирмы никогда не занимают полностью совпадающую рыночную нишу.

**22. Рисковые вложения в деятельность фирм-пионеров (эксплерентов) ради получения сверхвысокой прибыли называют:**

- a) резервным капиталом;
- b) оборотным капиталом;
- c) венчурным капиталом;\*
- d) внеоборотным капиталом.

**23. Если темпы роста ниши и нише ра уменьшаются, то применяется:**

- a) стратегия поддержки позиций;\*
- b) стратегия интеграции;
- c) стратегия лидерства в нише;
- d) стратегия выхода за пределы ниши.

**24. Какие варианты поведения не соответствует фирмам-коммутантам:**

- a) деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом;
- b) выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов;
- c) выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия;
- d) выпуск товаров массового спроса?\*

**25. Естественная монополия – это:**

- a) состояние рынка, при котором на нём господствует небольшое число крупных фирм;
- b) состояние рынка, при котором на нём господствует одна фирма, производящая товары или услуги более эффективно, чем это делали бы несколько компаний-конкурентов;\*
- c) состояние рынка, на котором имеется лишь несколько покупателей;

d) состояние рынка, на котором многие фирмы продают дифференцированный продукт.

**26. Фирмы, ведущие производственную деятельность в нескольких странах, называют:**

- a) финансово-промышленными группами;
- b) картелями;
- c) транснациональными корпорациями;\*
- d) компания.

**27. Какой тип фирмы играет решающую роль на первом этапе научно-технического прогресса (изобретение и внедрение новшества):**

- a) виоленты;
- b) пациенты;
- c) эксплеренты;\*
- d) коммутанты.

**28. Совокупность свойств и характеристик продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности, называют:**

- a) качеством продукции;\*
- b) уровнем качества продукции;
- c) показателем функциональной пригодности;
- d) показателем совместимости.

**Тест. 29. К сырью и природному топливу не применяются следующие показатели качества товаров:**

- a) функциональные;
- b) эргономические;\*
- c) безопасности;
- d) экологичности.

**30. Показатели, характеризующие соответствие изделия типичным размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей, называются:**

- a) антропометрическими;\*
- b) физиологическими;
- c) психофизиологическими;
- d) гигиеническими.

### Тема 3. Условия и процессы осуществления предпринимательской деятельности

Ответить на вопросы теста

1. Ключевые слова, определяющие понятие «предпринимательство»:

- инновации +
- конкуренция
- инициативность +
- риск +
- платежеспособность
- прибыль +

2. Укажите объекты предпринимательской деятельности в зависимости от видов предпринимательства:

1. производственное А. купля-продажа товаров
2. финансовое Б. страхование сделок
3. коммерческое В. преобразование ресурсов в общественно-полезный продукт

Ответ: 1-В, 2 –Б, 3 –А

3. Какое количество волн выделяют в развитии процесса научного осмысления практики предпринимательства:

- одну
- две
- три +

4. Отметьте побудительные мотивы деятельности предпринимателя, выделенные Й.Шумпетером:

- потребность в господстве, влиянии
- получение максимальной прибыли
- внедрение инноваций +
- стремление к успеху +
- радость творчества при самостоятельном ведении дел.

5. Укажите хозяйственные операции сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к производственному предпринимательству:

- наем работников для выполнения различных коммерческих операций
- организация эмиссии простых акций
- ремонтно-строительные работы в животноводстве +
- аренда торговых складов
- плата процентов за краткосрочный кредит
- рекламная деятельность
- приобретение семян +

6. Укажите хозяйственные операции сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к коммерческому предпринимательству:

- наем работников для выполнения различных коммерческих операций +
- организация эмиссии простых акций
- ремонтно-строительные работы в животноводстве
- аренда торговых складов +
- плата процентов за кредит
- рекламная деятельность +
- приобретение семян

7. Укажите хозяйственные операции сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к финансовому предпринимательству:

- наем работников для выполнения различных коммерческих операций
- организация эмиссии простых акций +
- ремонтно-строительные работы в животноводстве
- аренда торговых складов
- плата процентов за кредит +

-рекламная деятельность

-приобретение семян

8. Какой вид предпринимательства предусматривает торгово-обменные операции по купле-продаже товаров:

-производственное

-коммерческое +

-финансовое

9. Как называется энергичный предприниматель с отрицательной социальной ориентацией

- «Акула» +

- «Рак»

- «Дельфин»

10. Как называется энергичный предприниматель с положительной социальной ориентацией:

- «Акула»

- «Рак»

-«Дельфин» +

11. Как называется малоэнергичный предприниматель с отрицательной социальной ориентацией:

-«Акула»

- «Рак» +

- «Дельфин»

12. Как называется предприниматель с позитивными общественными поступками и умеренной или низкой деловой активностью:

- «Акула»

- «Рыба» +

- «Дельфин»

13. Укажите три основные группы навыков, необходимые предпринимателю:

-технологические +

-концептуальные

-позитивные

-экономические +

-коммуникативные +

14. Отметьте разновидности посредников в финансовом предпринимательстве:

-дилеры

-брокеры +

-агенты

-маклеры +

15. Отметьте разновидности посредников в коммерческом предпринимательстве:

-дилеры +

-брокеры

-агенты +

-маклеры

16.

17. Спекулянтов на бирже называют:

-дилеры

-брокеры +

-агенты

18. Спекулянты, играющие на повышении цены называются:

- «Быки» +

- «Медведи»

19. Спекулянты, играющие на понижении цены называются:

- «Быки»

-«Медведи»+

20. Дополните ответ:

Предпринимательская идея – это \_\_\_\_\_ присущего потребителю желания иметь товары и услуги определенного качества и ассортимента.

Ответ: «отражение в сознании предпринимателя»

21. Отметьте источники формирования предпринимательских идей:

- достижения науки и техники +
- товарный рынок
- конкуренция +
- географические и структурные «разрывы» +
- фондовые биржи

22. Укажите положительные стороны выбора формы хозяйствования в виде индивидуального предпринимательства:

- регистрация проще, чем юридического лица +
- небольшая сумма стартового капитала
- упрощенная отчетность +
- упрощенная форма налогообложения +

23. Индивидуальное предпринимательство регистрируется в форме:

- юридического лица
- физического лица +

24. Отметьте недостатки и слабые стороны индивидуального предпринимательства (ИП):

- ответственность по обязательствам своим имуществом+
- необходимость выполнять несколько производственно-хозяйственных функций одному человеку+
- финансово-экономическая уязвимость бизнеса сориентированного на одного человека
- наличие основных и дополнительных участников в форме хозяйствования.

25. Каковы недостатки акционерной формы хозяйствования:

- обязательства бессрочной выплаты дивидендов +
- ответственность участников АО своим имуществом
- громоздкость управления+
- часть держателей акций не участвуют трудом в деятельности общества+
- число участников не должно быть меньше пяти человек

26. Укажите, какие сферы предпринимательства являются наиболее предпочтительными в настоящее время:

- оказание деловых услуг
- строительство дорог
- торговля потребительскими товарами +
- службы автосервиса +
- общественное питание +

27. Дополните ответ:

Организации, имеющие в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли называются \_\_\_\_\_

Ответ: коммерческими

28. Дополните ответ:

Организации, не имеющие основной целью своей деятельности получение прибыли называются \_\_\_\_\_

Ответ: некоммерческими

29. Дополните ответ:

Предпринимательство – это самостоятельная, инициативная деятельность физических и юридических лиц, для которой характерны \_\_\_\_\_, ответственность, инновации с целью получения прибыли.

Ответ: риск

30. Предпринимательство – это самостоятельная, инициативная деятельность физических и юридических лиц, осуществляемая с целью:

- получения прибыли+
- помощи нуждающимся
- удовлетворения амбиций

## Тема 5. Предпринимательский риск, успех и культура предпринимательства

Ответить на вопросы тесты

1. Состав сведений, которые не могут составлять предпринимательскую тайну, определяется:

- а) Президентом
- б) политикой предприятия
- в) законодательством
- г) руководством предприятия

2. Перечень сведений, составляющих предпринимательскую тайну, может изменяться:

- а) при смене руководителя
- б) при изменении организационно-правовой формы
- в) при изменении характера деятельности
- г) при внедрении в производство нового оборудования

3. Перечень сведений, составляющих предпринимательскую тайну утверждается:

- а) руководителем предприятия
- б) государственными органами
- в) начальником службы безопасности
- г) главным бухгалтером

5. К сведениям, которые не могут составлять предпринимательскую тайну, относятся:

- а) суммы доходов, необходимые для уплаты налогов
- б) сведения о наличии рабочих мест
- в) техническая документация
- г) учредительные документы

6. К сведениям, которые могут составлять предпринимательскую тайну, относятся:

- а) суммы доходов, необходимые для уплаты налогов
- б) сведения о наличии рабочих мест
- в) техническая документация
- г) учредительные документы

7. Какие работники включаются в комиссию по определению состава предпринимательской тайны?

- а) юрист
- б) бухгалтер
- в) секретарь
- г) начальник отдела кадров

8. При осуществлении деятельности технологического характера должны иметь защиту следующие сведения:

- а) конструкторская документация, чертежи, схемы
- б) программное обеспечение ЭВМ
- в) сведения о подготовленных к заключению договорах
- г) планы инвестиций

9. Перечень сведений, составляющих предпринимательскую тайну, зависит от:

- а) вида осуществляемой деятельности
- б) сферы предпринимательства
- в) поставленной цели
- г) суммы уставного фонда

10. При осуществлении деятельности научно-технического характера должны иметь защиту следующие сведения:

- а) конструкторская документация, чертежи, схемы
- б) программное обеспечение ЭВМ
- в) сведения о подготовленных к заключению договорах
- г) планы инвестиций

11. При осуществлении деятельности делового характера должны иметь защиту следующие сведения:

- а) конструкторская документация, чертежи, схемы
- б) программное обеспечение ЭВМ
- в) сведения о подготовленных к заключению договорах
- г) планы инвестиций

Тема: Этика и культура предпринимательства

1. Какие факторы влияют на культуру предпринимательства?

- а) уровень образования сотрудников
- б) уровень образования предпринимателя
- в) действующие правовые нормы и законодательные акты
- г) общественный менталитет

2. Элементами предпринимательской культуры являются:

- а) достижение поставленных целей любыми средствами
- б) законность
- в) вступление в сговор с другими предпринимателями
- г) честное ведение бизнеса

3. Культура, которая проявляется в крупных фирмах, банках, страховых компаниях – это:

- а) культура торговли
- б) спекулятивная культура
- в) административная культура
- г) инвестиционная культура

4. Культура, которая встречается там, где совершаются выгодные сделки с ценными бумагами, в сферах связанных с модой, спортом и т.д. – это:

- а) культура торговли
- б) спекулятивная культура
- в) административная культура
- г) инвестиционная культура

5. Культура, которая проявляется в строительстве, промышленности и имеет ярко выраженную ориентацию на будущее – это:

- а) культура торговли
- б) спекулятивная культура
- в) административная культура
- г) инвестиционная культура

6. Культура, характеризующаяся относительно малым риском и быстрой обратной связью – это:

- а) культура торговли
- б) спекулятивная культура
- в) административная культура
- г) инвестиционная культура

7. Что включает в себя этикет предпринимателя?

- а) организацию деловых контактов
- б) внешний облик, манеры
- в) деловой протокол
- г) деловую переписку

8. Что включает в себя этикет предпринимателя?

- а) субординацию в деловых отношениях
- б) внешний облик, манеры
- в) деловую одежду
- г) нормы обращения, приветствия и знакомства

9. Какие принципы этикета сформировал Джен Ягер?

- а) делайте все вовремя

- б) говорите и пишите хорошим языком
- в) будьте любезны, доброжелательны и приветливы
- г) думайте о других, а не только о себе

10. Укажите этапы делового общения.

- а) принятие решения
- б) изучение собеседника
- в) подготовительный
- г) установление контакта

11. Укажите правила, Д. Карнеги, следование которым позволяет успешно общаться с людьми?

- а) искренне интересуйтесь другими людьми
- б) улыбайтесь
- в) будьте хорошим слушателем
- г) говорите о том, что интересует вашего собеседника