

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ

по дисциплине «Бизнес-планирование в сфере услуг»

для студентов направления подготовки 43.03.01 Сервис

направленность (профиль) «Логистика»

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания по дисциплине «Бизнес-планирование в сфере услуг» включают тематику и задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области планирования хозяйственной деятельности и организации бизнес-процессов сервисных предприятий и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления подготовки 43.03.01 Сервис, профиль «Логистика».

Содержание

Цель и задачи освоения дисциплины

Методические рекомендации к проведению практических занятий

Практическое занятие 1. Сущность и особенности бизнес-планирования в сфере услуг

Практическое занятие 2. Сущность и особенности бизнес-планирования в сфере услуг

Практическое занятие 3. **Общий анализ рынка и конкурентной среды предприятия сферы услуг**

при принятии бизнес-решений

Практическое занятие 4. **Общий анализ рынка и конкурентной среды предприятия сферы услуг**

при принятии бизнес-решений

Практическое занятие 5. **Анализ внутренней среды предприятия**

Практическое занятие 6. **Анализ внутренней среды предприятия**

Практическое занятие 7. **Проектирование услуги и разработка маркетинговой стратегии ее**

продвижения

Практическое занятие 8. **Проектирование услуги и разработка маркетинговой стратегии ее**

продвижения

Практическое занятие 9. **Производственный и организационный план деятельности**

предприятия сферы услуг

Практическое занятие 10. **Производственный и организационный план деятельности**

предприятия сферы услуг

Практическое занятие 11. **Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-**

проекта

Практическое занятие 12. **Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-**

проекта

Практическое занятие 13. **Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-**

проекта

Практическое занятие 14. **Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-**

проекта

Практическое занятие 15. **Реализация и контроль бизнес-плана**

Практическое занятие 16. **Реализация и контроль бизнес-плана**

Литература и информационное обеспечение

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является формирование универсальной и общепрофессиональных (УК-2, ОПК-2, ОПК-5) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 43.03.01 Сервис. Основная цель курса «Бизнес-планирование в сфере услуг» заключается в формировании у студентов специфических теоретических знаний и практических навыков, связанных с современным социально-экономическим планированием организационных, производственных и финансовых процессов на предприятиях сферы услуг.

Задачами освоения дисциплины являются: формирование системного представления о процессах бизнес-планирования, маркетингового, организационного и финансового планирования; изучение особенностей бизнес-планирования деятельности предприятий сферы услуг; приобретение практических навыков по разработке бизнес-плана предприятий в сфере услуг.

Дисциплина «Бизнес-планирование в сфере услуг» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- учитывая результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия сферы услуг, выявляя конкурентные преимущества организации и основываясь на стратегии развития хозяйствующего субъекта, разрабатывает план действий для решения задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений;

- разрабатывая и реализуя отдельные разделы бизнес-плана, определяя риски и эффективность бизнес-проекта в сфере услуг, учитывая текущие и перспективные цели и задачи функционирования предприятия сферы услуг, осуществляет основные функции управления технологическими процессами;

- определяя источники финансирования бизнеса в сфере услуг, планируя доходы и расходы предприятия, рассчитывая точку безубыточности и рентабельность проекта, принимает экономически обоснованные решения.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие является одной из форм проведения групповых занятий со студентами, имеющей своими целями более глубокое усвоение обучающимися лекционного материала, развитие у них умения целенаправленной работы с научной, учебной литературой для самостоятельного добывания новых знаний, приобретение навыков публичных выступлений, ведения дискуссий и т.д.

Практические занятия предполагают использование различных форм работы: обсуждение теоретических вопросов, решение задач, обсуждение докладов, анализ информации. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления теоретических знаний, привития навыков анализа обстоятельств дела в конкретно заданной ситуации, что весьма важно для будущей практической деятельности. Они, являясь самостоятельной формой обучения студентов, углубляют знания, полученные на лекциях, способствуют самостоятельной работе с нормативным материалом, опубликованной практикой и литературой.

Занятия проводятся в форме опроса студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в планах, а также обсуждения вариантов решения практических заданий (ситуаций), которые были предложены в качестве подготовки к занятию. Готовясь к занятиям, студенты должны изучить:

- материалы лекции по предполагаемой теме, а также план практического занятия;
- соответствующие теме занятия положения нормативно-правовых актов;
- основные положения теории;
- рекомендованную в планах практических занятий базовую, а также дополнительную литературу и методические разработки для студентов, подготовленные кафедрой.

При подготовке к практическому занятию студент обязан, изучив действующее законодательство и рекомендованную литературу, письменно изложить в специальной тетради решение задач, заданных преподавателем. Их изложение не должно сводиться лишь к краткому ответу на вопрос. Необходимым признается такое

обоснование вывода, которое в принципе является доказательным.

Практические занятия строятся по следующей схеме:

- вначале преподаватель объявляет тему и задачи Практического занятия;
- производит опрос студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в

плане занятия, а также проверяет наличие у студентов письменных решений задач.

Данные решения обсуждаются в форме дискуссии непосредственно на занятии;

- по окончании занятия подводятся итоги дискуссии и общие итоги.

Применительно к отдельным темам занятия, с учетом специфики

обсуждаемой темы, указанная схема может корректироваться. Однако основе занятия, в любом случае, лежит решение практических ситуаций. Их количество определяется преподавателем с учетом всех особенностей изучаемой темы и масштабности ее проблемных вопросов.

Отвечающий на занятии студент обязан кратко изложить содержание практической ситуации.

Лучше всего целенаправленно готовиться к выступлению по определенному вопросу, изучая другие вопросы с целью лучше разобраться в предмете выступления. Темы выступлений (докладов) можно согласовать с преподавателем заранее. Докладчики могут разграничить между собой материал, вопросы, согласовать последовательность выступлений. Чтобы во время выступления чувствовать себя увереннее, следует подготовить опорный конспект в виде развернутого плана, в который можно включить также представляемые в выступлении схемы, определения, формулы, графики и др. На занятии можно сделать не обязательно большое, развернутое выступление, полностью раскрывающее какой-либо вопрос, но и небольшое дополнение, уточнение, задавать вопросы в процессе обсуждения.

Если не удалось выступить на занятии, следует подготовить письменную работу по согласованию с преподавателем. Это может быть:

- словарь терминов,
- графики с комментариями,
- формулы с комментариями и примерами,
- структурно-логические схемы,
- развернутые планы ответов на вопросы темы,

- аннотации статей по теме занятия (краткое, не более 1 стр., самостоятельное изложение содержания статьи) и др.

Конспекты лекций, опорные конспекты к выступлениям и другие записи по изучаемому предмету целесообразно группировать по темам и накапливать для подготовки к зачету (экзамену) в специальной папке.

Планирование практических занятий осуществляется с учётом установленного количества часов. Основные этапы планирования и подготовки занятий:

- Разработка системы занятий по теме или разделу.
- Определение задач и целей занятия.
- Определение оптимального объема учебного материала, расчленение на ряд законченных в смысловом отношении блоков, частей.

- Разработка структуры занятия, определение его типа и методов обучения. Нахождение связей данного материала с другими дисциплинами и использование этих связей при изучении нового материала.

- Определение объема и форм самостоятельной работы на занятии. Определение форм и методов контроля знаний студентов. Определение формы подведения итогов.

- Определение самостоятельной работы по данной теме.

При проведении практических занятий преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов, способности студентов сравнивать, анализировать, находить несоответствия, оценивает уровень знаний студентов.

При подведении итогов преподаватель знакомит студентов с результатами выполнения заданий, оценивает качество выполненной работы каждым студентом.

Студенты, не подготовившиеся к практическому занятию, равно как и не имеющие письменных решений каких-либо практических ситуаций, заданных преподавателем, должны в отдельном порядке отчитаться за занятие.

После развернутого обсуждения всех наиболее важных вопросов занятия, а также вопросов, касающихся казусов и вариантов его решения, преподаватель подводит итоги дискуссии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Сущность и особенности бизнес-планирования в сфере услуг

Цель: определить сущность, структуру и виды бизнес-плана предприятия.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Бизнес-план представляет собой детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской идеи. Это специальный инструмент менеджмента, используемый в современной рыночной экономике, который позволяет очертить круг проблем, с которыми может столкнуться предприниматель при реализации своих целей в неопределенной, конкурентной хозяйственной среде и определить основные способы решения этих проблем.

Как показывает практика, бизнес-план нужен для всех форм и видов предпринимательства, и прежде всего для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи.

Бизнес-планирование решает следующие проблемы:

- Конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы качественных и количественных показателей;
- Определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- Привлекает внимание потенциальных инвесторов.

Правильно составленный бизнес-план в конечном итоге отвечает на вопрос: *стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят вложение сил и средств?*

Приняв решение об открытии собственного дела или бизнеса, и приступая к разработке бизнес-плана, будущий предприниматель должен ответить сам себе на целый ряд вопросов принципиального характера. Вот некоторые из них:

- ✓ какой цели я хочу добиться в бизнесе?
- ✓ в чем заключаются преимущества моего дела (бизнеса) перед другими?

- ✓ какие задачи мне по силам?
- ✓ какой величины организацию я хочу создать?
- ✓ какие потребности рынка я хочу удовлетворить?
- ✓ кто будет моими клиентами?
- ✓ кто мои конкуренты и чем мое дело (бизнес) будет отличаться от их бизнеса?
- ✓ на каком рынке я буду действовать, где моя ниша сейчас, в ближайшее время и в перспективе?
- ✓ каковы мои слабые места и главнейшие опасности?
- ✓ как долго я хочу заниматься этим делом?
- ✓ как я буду выходить из бизнеса?

Практические задания:

Задание 1. Ваша компания хочет участвовать в конкурсе инвестиционных проектов. Какой макет бизнес-плана вы должны использовать, чтобы принять участие в конкурсе? Какие цифры вы предоставите в первую очередь?

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите сущность бизнес-плана.
2. Перечислите этапы процесса бизнес-планирования

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Сущность и особенности бизнес-планирования в сфере услуг

Цель: определить виды оформления бизнес-плана и особенности его формирования в сфере сервиса.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемого предприятия и сферы, к которой оно относится (производственной или сфере услуг), а также размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов

и перспектив расширения дела. Чем шире рынок сбыта, крупнее доля предпринимателя на этом рынке, выше уровень конкуренции, тем более углубленной должна быть проработка всех разделов бизнес-плана.

Составлению бизнес-плана должна предшествовать работа по сбору информации об объеме потенциального спроса, производственных и финансовых потребностях предприятия. Имея такую информацию, Вы сможете еще до составления бизнес-плана оценить жизнеспособность самой концепции нового предприятия.

Бизнес-план должен быть хорошо структурирован, быть полновесным, логичным, информационно богатым и одновременно кратким.

Основные разделы бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Краткая информация о предприятии.
4. Описание продукции (товара, услуги).
5. Маркетинговый план (оценка факторов конкурентоспособности предприятий конкурентов, реклама, ценообразование).
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков.
10. Календарный план реализации проекта.
11. Приложения.

Успешная подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления титульного листа, который в обязательном порядке должен содержать следующее:

- ✓ наименование организации;
- ✓ вид деятельности;
- ✓ ФИО предпринимателя;
- ✓ юридический адрес, контактный телефон, адрес электронной почты;
- ✓ стоимость проекта;
- ✓ ФИО консультанта;

✓ место, год подготовки проекта.

Практические задания:

Задание 1.

Вы решили открыть небольшой бизнес, например агентство. Какой макет бизнес-плана вы используете, если вы хотите обратиться к частному инвестору?

Задание 2.

В соответствии с необходимыми методическими, информационными источниками и на основе личных представлений последовательно создайте бизнес-план малого бюджетного отеля ** или роскошного отеля (VIP) ***** + в регионе по вашему выбору. Проведите все необходимые исследования и приведите аргументацию Ваших действий.

Начинать написание первого раздела необходимо с освещения цели написания проекта.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться организация.

Цели должны быть:

Позитивны; Конкретны и осязаемы;

Измеримы. Можно отследить продвижение и достижение; Достижимы лично Вами и (или) Вашей командой; Согласованы между собой и с другими целями; Определены во времени.

Когда все цели сформулированы, охарактеризуйте пути их достижения. Необходимо отразить основные сведения о создаваемой организации, а именно:

Направление деятельности – опишите планируемые виды деятельности. Их может быть несколько.

Материальная – техническая база, имеющаяся у организации – обеспечение проекта сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими изделиями на начальном этапе деятельности. Составьте подробный список оборудования, мебели, оргтехники, транспортных средств и укажите способ их получения (покупка, аренда).

Материальная – техническая база, необходимая для расширения (создания) необходимых условий – перспективы обеспечения проекта сырьем, материалами,

оборудованием, комплектующими изделиями для расширения деятельности.

Оценка удобства месторасположения организации – насколько удачно выбрано место расположения исходя из близости к потенциальным клиентам, поставщикам, а также конкурирующим организациям. Насколько удобно будет добираться работникам до места работы.

Описание отрасли, в которую входит предприниматель с точки зрения состояния, тенденций развития и будущих перспектив – приведите результаты анализа положения дел в отрасли.

Факторы успешности предпринимателя, входящего в данный бизнес – опыт по данному виду деятельности, надежная команда, уникальность бизнес идеи и т.п.

Вопросы к практическому занятию

1. Опишите важность и реализацию возможностей бизнес-плана в сфере сервиса.
2. Назовите инструменты и действия контроля и адаптации бизнес- плана к сфере сервиса?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Общий анализ рынка и конкурентной среды предприятия сферы услуг при принятии бизнес-решений

Цель: определить основные направления анализа внешней среды предприятия и рассмотреть интерпретацию полученных результатов в бизнес-плане.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Условия деятельности фирмы разделяются на две большие части: внешние, на которые фирма не может оказывать существенное влияние и лишь должна их учитывать, и внутренние.

Анализ внешних условий охватывает изменение вкусов потребителей и конъюнктуру рынка, наличие рабочей силы, источники материальных ресурсов, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), циклы деловой активности

(воспроизводственный цикл, анализ налогообложения, контроль за ценами и др.).

Анализ внутренних факторов включает в себя: характеристики используемых технологий, оборудования, определение качества товара (продукции, услуг) и издержки производства.

Данный анализ позволяет рассмотреть возможность достижения целей фирмы в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Практические задания:

Задание 1.

Для вашего бизнес-проекта проанализируйте внешние и внутренние факторы среды предприятия.

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите факторы сферы сервиса, учитываемые в бизнес-плане

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Общий анализ рынка и конкурентной среды предприятия сферы услуг при принятии бизнес-решений

Цель: определить направления анализа сферы сервиса при решении задач бизнес-планирования.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

«Среда» или «окружение» предприятия — это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние. Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа

внешней среды, необходимо оценить **внутреннюю среду предприятия**, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

| ПОЛИТИКА | P | ЭКОНОМИКА | E |
|--|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние отрасли 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции и безработицы 4. Стоимость энергоресурсов | |
| СОЦИУМ | S | ТЕХНОЛОГИЯ | T |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность 5. Активность потребителей | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты | |

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.
3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения. При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принятия решений. Разработанный сценарий развития анализируемой ситуации позволяет, с тем или иным уровнем достоверности, определить возможные

тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.

Под сценарием подразумевается предполагаемый или возможный ход событий в той или иной области, касающейся деятельности предприятия. От прогноза он принципиально отличается тем, что не является предсказанием будущего, основанным на уже известных тенденциях и фактах. Если метод прогнозирования не применим к процессам, в которых отсутствует непрерывность, то метод разработки сценариев как раз и ориентирован на такие процессы. Прогноз рассчитывается на какой-то вполне определенный ход событий и поэтому не отражает альтернативность и, следовательно, вероятное множество вариантов развития. Сценарии же должны строиться именно по принципу альтернативности, с «проигрыванием» различных возможных ситуаций. Еще нужно отметить, что обычные прогнозы, разрабатываемые традиционными методами, хотя и охватывают весь основной спектр развития предприятия, дают лишь простые проекции будущего, так как опираются на стабильные ограничения, нормативы, предвидимые возмущения.

Практические задания:

Задание 1.

Подробно опишите окружение вашего предприятия, предприятия с которыми оно будет взаимодействовать в рамках своей деятельности. Изучите системные, функциональные, коммерческие, правовые взаимосвязи между ними. Схематично отобразите полученные результаты.

Задание 2.

Для вашего бизнес-проекта определите - каким образом будут реализовываться товары (услуги).

Выделяют несколько видов рынков сбыта:

1. Рынки, на которых потребители не знают о продукции и ее свойствах в сравнении с аналогичной продукцией.
2. Рынки, на которых покупатели знают о продукции, но не покупают ее, а покупают продукцию фирм-конкурентов.
3. Рынки, на которых приобретают намеченную к выпуску продукцию.

Определите рынок, на котором будете реализовывать продукцию (товары, услуги) и определите схему реализации товара (услуги):

1. Реализация конечному покупателю (направление: бизнес для клиентов) или прямой сбыт;

2. Реализация дистрибуторам (направление: бизнес для бизнеса) или косвенный сбыт.

В первом случае схема реализации товара будет следующей:

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПОКУПАТЕЛЬ (самая короткая цепочка). По этой схеме Вы можете реализовывать свой товар небольшими партиями или работать по индивидуальным заказам.

Во втором случае схемы реализации товара могут быть следующими:

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МАГАЗИН ПОКУПАТЕЛЬ или *ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПОСРЕДНИК МАГАЗИН ПОКУПАТЕЛЬ*

В этом случае клиенты будут рассматривать не только товары, но и сервисные услуги, которые Вы предложите, а также их будет интересовать система скидок при покупке больших партий товара, условия доставки, оплаты.

Вашими клиентами в этом случае могут быть как крупные магазины, где номенклатура реализуемого товара превышает тысячи позиций, так и частные предприниматели на ярмарках.

Чем длиннее цепочка от производителя к покупателю, тем выше стоимость товара для конечного покупателя, поскольку каждое звено в цепочке хочет получать прибыль от реализуемой продукции, следовательно, на закупочную стоимость товара накладывается собственные расходы, что автоматически увеличивает закупочную стоимость товара для следующего покупателя.

Работая по такой схеме, Вы должны обладать достаточными производственными мощностями, чтобы изготавливать товар партиями.

Определившись со схемой, подумайте, какие услуги можно добавить, чтобы увеличить привлекательность покупки (добавление сопутствующих товаров и т.д.).

Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте PEST анализ: определение, источники информации и применения результатов в бизнес-плане.

2. Опишите метод сценариев как инструмент планирования.
3. Назовите основные цели и задачи обзора отрасли и приведите характеристику ее жизненного цикла.
4. Проведите структурный анализ сферы сервиса.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Анализ внутренней среды предприятия

Цель: определить влияние конкурентных сил на функционирование сервисного предприятия, рассмотреть отражение степени этого влияния в рамках составления бизнес-плана.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Для предпринимательской деятельности в сфере сервиса в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Конкуренция — один из существенных признаков сервисного рынка. Она рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, как «невидимая рука» рынка (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала. Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

На силу конкурентной борьбы в сфере сервиса влияет множество факторов. Однако некоторые из них повторяются чаще других. Рассмотрим наиболее важные.

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается, и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей. Количество фирм — важный фактор, поскольку большее число предприятий повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом

уменьшается влияние каких-либо отдельных фирм на всех остальные.

2. Конкуренция на рынке усиливается в связи с тем, что спрос на отдельные услуги подвержен значительным сезонным колебаниям. Поэтому фирмы часто прибегают к использованию скидок, уступок и других тактических действий, имеющих целью увеличение продаж.

3. Конкурентная борьба усиливается, если продукты фирм недостаточно дифференцированы. Дифференциация сервисного продукта сама по себе не является сдерживающим конкуренцию фактором. Однако она имеет возможность оживлять (разнообразить) конкурентную борьбу посредством принуждения фирм к поиску новых путей повышения качества услуг.

4. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров. Чем больше отдача от стратегии, тем выше вероятность того, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр. Отдача существенно зависит от скорости реакции конкурентов. Если ожидается, что конкуренты будут реагировать медленно или не будут реагировать совсем, фирма—инициатор новых конкурентных стратегий может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперников.

5. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные различия увеличивают вероятность того, что отдельные фирмы будут вести себя непредсказуемо и принимать маркетинговые стратегии, которые приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких "чужаков" (обычно это новые фирмы на рынке) создает подчас совершенно новую рыночную ситуацию.

Рассмотренные факторы и их реальное проявление убедительно свидетельствуют, что конкурентная среда сервисного предприятия, являясь частью его маркетинговой среды, должна быть предметом самостоятельного изучения и оценки. Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, представляет собой очень важное с практической точки зрения направление маркетинговых

исследований.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников часто приносят даже больше пользы, чем существенный реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Практические задания:

Задание 1. В данном подразделе вашего проекта бизнес-плана сервисного предприятия (отеля) необходимо описать своих потенциальных конкурентов и проанализировать, в чем состоят их слабые и сильные стороны. Для анализа конкурентной среды необходимо собрать следующую информацию:

1. Какие из фирм-конкурентов работают в Ваших рыночных сегментах?
2. Каков размер этих фирм, стаж работы на рынке?
3. Каков уровень цен на продукцию (услуги) Ваших конкурентов?
4. Каким образом конкуренты находят своих покупателей – реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

Итоги анализа конкурентоспособности приведите в Таблице 5.1. Ключевые факторы конкурентоспособности: ассортимент, качество, уникальность, цена, надежность, реклама, имидж, обслуживание клиентов, инновационные возможности, использование технологий и т.д.

Оценка факторов конкурентоспособности предприятия конкурентов осуществляется по следующим параметрам: Очень высокий, Высокий, Средний, Ниже среднего, Низкий, Очень низкий. Главным конкурентом предприятия будет являться тот конкурент, у которого оценка факторов выше или чуть ниже самого предприятия.

Исходя из данных Таблицы 5.1, рассчитывается удельный вес факторов конкурентной силы Вашей организации и главного конкурента (Таблица 5.2).

Каждому представленному фактору задается вес (a_i), который отражает степень важности для поддержания конкурентоспособности. Сумма весовых коэффициентов

по всем показателям должна равняться 100.

Таблица 5.1 - Оценка факторов конкурентоспособности предприятий конкурентов

| № п\п | Параметры конкурентоспособности (по убыванию значимости) | Ваше предприятие | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
|-------|--|------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |
| 8. | | | | | |

Определяется значение (r_i – ранжированное значение параметра от 0 до 10, 0 – минимальное значение, 10 – максимальное), отражающее уровень соответствия характеристикам, то есть насколько деятельность данного предприятия соответствует предложенным характеристикам. С целью оценки деятельности каждой компании находится произведение параметра a_i и параметра r_i по всем характеристикам.

Взвешенная оценка по отдельным факторам определяется путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес.

Таблица 5.2 - Расчет факторов конкурентной силы

| № п\п | Параметры конкурентоспособности (п) | Удельный вес предприятие) | $a_i r_i$ (предприятие) | Удельный вес (главный конкурент) | $a_i r_i$ (главный конкурент) |
|--------|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| Итого: | | 100 | | 100 | |

Определив главного конкурента, исходя из произведенной оценки (Таблица 5.1 и 5.2), можно сравнить технические параметры для каждого отдельного вида продукции (товара, услуги) выпускаемой (оказываемой) Вашим предприятием и предприятием конкурентом (техническими параметрами могут выступать:

комфортность, соответствие моде, послепродажное обслуживание, вкус, цвет, износостойкость, сервис, дизайн и прочее.). Для каждого технического параметра продукции необходимо определить весовой коэффициент исходя из того, что общая сумма коэффициентов равна 1. Единицы измерения технических параметров могут быть различными: проценты (например, доля рынка, соответствие предпочтениям и др.), года (например, гарантийный срок обслуживания) и любые другие, которые поддаются сравнению.

Итоги сравнения отразите в Таблице 5.3.

Исходя из отношения показателя качества оцениваемой продукции к показателю качества продукта конкурента (столбец 5) возможно проанализировать отклонение значений технического параметра от продукции главного конкурента: если значение больше 1, то сравниваемый технический параметр превосходит конкурента, если меньше 1, то сравниваемый технический параметр уступает конкуренту, если значение равно 1, то параметры схожи.

Таблица 5.3 - Оценка относительного значения показателя качества продукции предприятия

| Технический параметр | Коэффициент весовой значимости | Показатель качества оцениваемой продукции | Показатель качества продукта конкурента | Отношение показателя качества оцениваемой продукции к показателю качества продукта конкурента (столб. 3 / столб. 4) | Коэффициент весовой значимости, скорректированный на относительный показатель качества (столб. 2 * столб. 5) |
|----------------------|--------------------------------|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. ... (лет) | 0,1 | | | | |
| 2. ... (%) | 0,05 | | | | |
| ... | ... | | | | |
| n ... (шт.) | 0,1 | | | | |
| Итого | 1 | - | - | | |

Исходя из данных таблицы, необходимо рассчитать **относительное значение показателя качества**. Данный показатель рассчитывается как отношение итогового коэффициента весовой значимости, скорректированного на относительный показатель качества (столбец 6, строка «Итого») на итоговый коэффициент весовой значимости

показателей (столбец 2, строка «Итого»). Но, так как сумма всех коэффициентов для данной методики взята за 1, фактически этим показателем является итоговая строка 6 столбца.

Для оценки коэффициента конкурентоспособности оцениваемого вида продукции необходимо произвести расчет **относительной цены потребления**. *Под ценой потребления продукции понимается сумма продажной цены и стоимости потребления/использования товара за период эксплуатации (например, стоимость техобслуживания, величина страховки, налоги и т.п.).*

Для расчета относительной цены потребления необходимо планируемую цену потребления продукции Вашего предприятия разделить на цену потребления продукции конкурента.

Исходя из полученных данных необходимо определить коэффициент конкурентоспособности оцениваемого вида продукции путем соотнесения **относительного значения показателя качества к относительной цене потребления**. Если значение данного коэффициента больше 1, то Ваша продукция превосходит по потребительским свойствам продукцию конкурента, если меньше 1, то Ваша продукция уступает конкуренту, если значение равно 1, то потребительские свойства продукции схожи.

Данный расчет необходимо применить ко всей продукции предприятия (товары/услуги) и получить соответствующие коэффициенты для каждого вида продукции имеющегося у предприятия.

Представленная методика позволяет оценить конкурентные преимущества конкретного вида товара/услуги по сравнению с товаром/услугой конкурента и выявить отклонение. Вы сможете оценить какой вид продукции (товаров, услуг) наиболее конкурентоспособен, а также своевременно принять меры по улучшению потребительских свойств Вашей продукции.

Вопросы к практическому занятию

1. С чего следует начинать анализ конкурентов в сфере сервиса? Какие методики использовать?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Анализ внутренней среды предприятия

Цель: определить направления диагностики сторон, ресурсов, элементов предприятия.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Необходимо дать сведения о фирме и характеристику основных направлений ее деятельности, которые представляют интерес для инвесторов. Можно выделить следующие основные подразделы такого материала:

1. Образование фирмы:

- дата создания (регистрация, место расположения, где и кем зарегистрирована фирма) и краткая история развития;
- организационно-правовая форма фирмы;
- структура капитала фирмы (количество разрешенных к выпуску акций, количество выпущенных и находящихся в обращении акций, номинальная их стоимость и биржевая цена);
- основной банк, в котором открыты счета фирмы;
- руководство фирмы - председатель, генеральный директор;
- бухгалтер и юрист фирмы, основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы.

2. Имидж фирмы - представление о ней у покупателей.

В этом подразделе необходимо ответить на вопросы:

- чем известна данная фирма;
- чем она отличается от других подобных фирм (фирм того же профиля);
- кто в основном покупает товар или пользуется услугами фирмы;
- где известен торговый знак фирмы;
- какова устойчивость клиентуры;
- каков покупательный характер услуг или товара фирмы.

В этой же части целесообразно указать основных потребителей (покупателей)

фирмы.

Уникальное торговое предложение (УТП) представляет собой неповторимую и привлекательную идею, выгодно отличающую конкретное предложение от других, существующих в данной сфере.

Оно должно наглядно демонстрировать потенциальному покупателю выгоды, получаемые в результате выбора вашей фирмы.

Практические задания:

Задание 1.

Проведите анализ хозяйствующего объекта – Вашего отеля по следующим основаниям: история образования фирмы, имидж фирмы, уникальное торговое предложение.

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите цели анализа бизнеса
2. Охарактеризуйте ресурсо-ориентированный подход оценки хозяйствующего объекта в сфере сервиса
3. Назовите особенности разработки уникального торгового предложения

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Проектирование услуги и разработка маркетинговой стратегии ее продвижения

Цель: определить направления диагностики сторон, ресурсов, элементов предприятия для целей бизнес-планирования.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2x2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы

ситуаций:

Одним из наиболее универсальных и эффективных инструментов в рамках ресурсного подхода, применяемых для анализа ресурсов и способностей компании, является метод VRIO-анализа. Он базируется на основных предпосылках RBV о гетерогенности и немобильности ресурсов. Данный инструмент ставит своей целью, прежде всего, определить, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой компании ее слабостью или силой в рамках существующих угроз и возможностей внешней среды.

Важными элементами управления бизнес-процессами предприятия и их оптимизации является их четкая структуризация. Бизнес-процессы принимают участие в создании основной ценности и сфокусированные на получении прибыли, ориентированной на достижение стратегической цели управления предприятием, они формируют такой результат, такие потребительские качества за которые клиент готов платить деньги. К ним отнесены процессы, в результате которых создаются продукты, которые имеют непосредственную ценность для потребителя:

- управление сбытом;
- организация поставок сырья;
- входной контроль сырья и материалов;
- оперативное управление производством;
- производство продукции.

Как отмечено выше, производственная система для преобразования

«входов» в «выходы» использует операционные ресурсы компании. Операционные ресурсы включают в себя пять основных элементов, которые получили название 5П (в англ. вар. - 5Ps) операционного менеджмента от следующих английских слов: персонал (People), заводы (Plants), материалы и комплектующие изделия (Parts), процессы (Processes) и системы планирования и управления (Planning and Control Systems).

Человеческие ресурсы - термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации). рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи

элементам определяемой совокупности - кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам - термин "Ч.р." включает:

- способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников,
- общую культуру и нравственную надежность,
- определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «дух команды» и т.д.),
- совершенствование трудовых взаимоотношений,
- мотивацию,
- предприимчивость и др.

Организационные ресурсы – это навыки и знания, инструменты и ресурсы, культура организации, - все, что будет способствовать достижению стратегии. Организационные ресурсы — системы отчетности, планирования, контроля, а также неформальные связи внутри организации. Безусловно, не все ресурсы, имеющиеся в компании, могут быть отнесены к стратегически- важным. Некоторые ресурсы, в контексте стратегического планирования, не представляют интереса, другие же могут ввести руководство компании в заблуждение и привести к реализации стратегии, невыгодной для компании. Задача компании, таким образом, заключается в выделении наиболее важных ключевых ресурсов, которые станут источником устойчивого конкурентного преимущества компании. Финансовые ресурсы - это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для обеспечения его эффективной деятельности, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих.

Формируются финансовые ресурсы за счет собственных и привлеченных денежных средств.

Практические задания:

Задание 1.

Проведите анализ хозяйствующего объекта – Вашего отеля - по следующим основаниям: SWOT-анализ, VRIO-анализ, ключевые компетенции предприятия, операционные ресурсы предприятия, человеческий ресурс предприятия, организационные ресурсы, финансовые ресурсы.

Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте SWOT-анализ
2. Охарактеризуйте VRIO-анализ
3. Назовите ключевые компетенции предприятия
4. Назовите механизм создания эффективной конфигурации ресурсов
5. Охарактеризуйте операционные ресурсы предприятия
6. Охарактеризуйте человеческий ресурс предприятия
7. Определите организационные ресурсы предприятия
8. Определите финансовые ресурсы предприятия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Проектирование услуги и разработка маркетинговой стратегии ее продвижения

Цель: определить сущность сервисного продукта с позиции описания его жизненного цикла.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Считается, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть (зарождение, рост, замедление роста и спад). Согласно этим этапам вопросы ценообразования будут решаться следующим образом (табл. 8.1).

Если товар новый и спрос на него только формируется, то необходимо стимулировать быстрый рост этого спроса на основе активной ценовой политики - выбираем стратегию временного занижения цен.

Если товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался, то стимулировать рост объема продаж можно за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Если товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен.

Таблица 8.1 - Жизненный цикл товара (услуги)

| | Этап выведения на рынок | Этап роста | Этап зрелости | Этап упадка |
|--|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Характеристика | | | | |
| Сбыт | Слабый | Быстрорастущий | Медленно-падающий | Падающий |
| Прибыль | Очень мала | Максимальная | Медленно-падающая | Низкая или нулевая |
| Потребители | Любители нового | Массовый рынок | Массовый рынок | Отстающие |
| Число конкурентов | Небольшое | Постоянно растущее | Большое | Убывающее |
| Ответная реакция производителей | | | | |
| Основные стратегические усилия | Расширение рынка | Проникновение вглубь | Отстаивание своей доли | Повышение рентабельности |
| Затраты на маркетинг | Высокие | Высокие, но несколько ниже | Сокращающиеся | Низкие |
| Распределение товара | Неравномерное | Интенсивное | Интенсивное | Селективное |
| Усилия маркетинга | Создание осведомления о товаре | Создание предпочтения к марке | Создание приверженности к марке | Селективное воздействие |
| Товар | Основной вариант | Усовершенствованный | Дифференцированный | Повышение рентабельности |
| Цена | Высокая | Несколько ниже | Самая низкая | Возрастающая |

Если товар начинает «умирать», потому что с рынка его вытеснили новые товары и Вами он уже тоже снят с производства, резкое снижение цены можно использовать, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть понесенных затрат.

Практические задания:

Задание 1.

В данном разделе, открывающем основную часть бизнес-плана, дается подробное описание продукции (товара, услуги), которые Вы хотите предложить будущим покупателям. Необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов.

Основная цель этого раздела – доказать, что именно Ваши товары (услуги)

имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом (удобство месторасположения, разнообразие ассортимента, низкая стоимость, продукции по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов и т.д.).

Дайте подробное описание предлагаемого Вами сервисного продукта, товара, услуги.

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляет собой кривая опыта и эффект масштаба?
2. Приведите этапы анализа стадий жизненного цикла сервисного продукта.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Производственный и организационный план деятельности предприятия сферы услуг

Цель: определить направления сегментирования сервисного рынка и методы проведения оценки потенциального и реального объема продаж.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтении – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Это наиболее трудоемкий этап в силу существующей на сегодняшний день ограниченности официальных источников информации, статистических материалов о состоянии соответствующих рынков потребительских товаров.

Цель данного раздела в бизнес-плане – убедить потенциальных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, в существовании рынка сбыта данного товара.

Аналитический характер данного раздела бизнес-плана предусматривает изучение рынка сбыта продукции (и/или услуг) через проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных рыночных оценок. В конечном итоге все это оказывает прямое воздействие на прогнозируемый объем

производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций. Анализ рынка сбыта проводится поэтапно.

1. Сегментация рынка, целью которой является поиск на рынке наиболее однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Согласно данному методу сегментации рынок разбивается на четкие группы покупателей по определенным признакам:

- географическому;
- психографическому – (психография изучает психографические характеристики отдельных лиц или групп лиц);
- поведенческому;
- демографическому – (демография – объективное изучение характеристик населения).

2. Решение об охвате сегментов рынка, т.е. принятие предприятием решения о том:

- сколько сегментов следует охватить;
- как определить самые выгодные сегменты.

3. Выбор наиболее привлекательных сегментов с точки зрения:

- высокого уровня текущего сбыта;
- высоких темпов роста;
- высокой нормы прибыли.

4. Оценка потенциальной емкости сегмента рынка, т.е. общей суммы товаров, которые потребители определенного региона могут купить за определенный промежуток времени (месяц, год).

5. Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую предприятие (фирма) надеется захватить и соответственно той максимальной суммы продаж, на которую оно может рассчитывать при своих возможностях.

6. Оценка реального объема продаж (прогноз объема продаж), его динамики, т.е. сколько реально сможет продать предприятие в конкретных условиях деятельности, возможных затрат на рекламу, при том уровне цен, которые оно намерено установить, а главное – как этот показатель-объем продаж – может

изменяться по годам. Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года в натуральном и стоимостном выражении.

Этот раздел обязательно следует проиллюстрировать: круговыми диаграммами - сегментацию рынка; столбчатыми диаграммами или графиками – прогнозируемые объемы продаж по временным периодам.

Практические задания:

Задание 1.

Определите, кому будут предназначаться ваши товары (услуги).

Уникальность и совершенство товара вовсе не гарантируют, что он будет хорошо продаваться. По крайней мере, в самом начале предпринимательской деятельности. То, что действительно необходимо сделать, – это найти нужных клиентов и сосредоточить на них свои усилия. Как показывает практика, 80% доходов компаний обеспечиваются всего лишь 20% их клиентов.

Вы должны ориентироваться на тех людей и организации, которые:

- ✓ испытывают крайнюю потребность в Вашей продукции;
- ✓ обладают средствами, чтобы ее приобрести;
- ✓ находятся в области досягаемости.

Выбранную нишу необходимо правильно и конкретно описать, с позиции возраста, места проживания, уровня доходов, жизненных интересов потенциальных клиентов.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие методы исследования рынков и потребителей вам известны?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Производственный и организационный план деятельности предприятия сферы услуг

Цель: определить направления формирования основных стратегических вариантов маркетинга продукта, товара, услуги на основе анализа сервисного рынка.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой

их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1. Более низкие издержки, т.е. способность фирмы разрабатывать, производить или реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2. Дифференциация, т.е. способность фирмы выделяться, производя товар отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

3. Фокусирование, т.е. ориентация усилий фирмы на определенную группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Проблема выбора наиболее целесообразной конкурентной стратегии является достаточно сложной задачей, требующей учета ряда обстоятельств. Так, выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие. Если оно обладает устаревшим оборудованием, недостаточно квалифицированными менеджерами, работниками, не располагает перспективными техническими новинками, но зато в нем не слишком высокая заработная плата и велики прочие затраты на производство, то наиболее подходящей в данном случае является стратегия — «ориентация на издержки».

Если сырье и материалы обходятся очень дорого, но на предприятии есть хорошее оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники обладают высокой квалификацией, то возможно применение стратегии обеспечения конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей высокую цену.

Все виды конкурентных преимуществ компании в зависимости от сложности их достижения можно разделить на две группы: преимущества низкого порядка;

преимущества высокого порядка.

После проведения анализа рынка, необходимо определить стратегию развития предприятия, т.е. долгосрочное направление развития бизнеса. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия.

Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Стратегия маркетинга должна объяснять, как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении предприятия.

Конъюнктурный прогноз дает оценку перспектив развития рынка и является основой для выработки стратегии и тактики деятельности предприятия. Качество прогноза определяется главным образом тем, насколько глубоко и комплексно проведены анализ и оценка факторов формирования и развития конъюнктуры.

Наиболее простым и удобным инструментом для сопоставления различных стратегических альтернатив продвижения продукта является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица (рис. 10.1). В ней для определения перспектив развития предприятия предлагается использовать рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Именно это соотношение и должно определять сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем.

| | | Относительная доля на рынке | |
|-----------------------------|---------|-----------------------------|-------------------------|
| | | Высокая «ЗВЕЗДЫ» | Низкая «ДИКИЕ КОШКИ» |
| Темп роста объема спроса | Высокий | | |
| | Низкий | «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» | «СОБАКИ» |

Рисунок 10.1 - Матрица Бостонской консультативной группы

Поле «ЗВЕЗДЫ» - это лидирующее положение предприятия в быстро развивающихся отраслях. Оно требует значительного объема ресурсов для финансирования продолжающегося роста и жесткого контроля со стороны руководства за этими ресурсами. Данная стратегия направлена на увеличение или сохранение доли рынка за счет поддержания отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции. Если темпы развития отрасли замедляются, то «ЗВЕЗДЫ» превращаются в «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Поле «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» - это лидирующее положение предприятия в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. В связи со стабильностью сбыта продукции средств на поддержание доли рынка требуется гораздо меньше, чем предприятие получает прибыли. Предприятия предлагают новые модели товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, используют «напоминающую» рекламу и новые системы ценовых скидков.

Поле «ДИКИЕ КОШКИ» - это слабое воздействие предприятия на рынок в развивающейся отрасли. Конкурентные преимущества предприятия пока не ясны. Данная стратегия имеет две альтернативы – либо уход с рынка, либо интенсификация усилий на рынке.

Поле «СОБАКИ» - это предприятия с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли, например, когда предприятие так и не завоевало широкого круга потребителей своей продукции за длительный период работы на рынке вследствие отставания характеристик продукции от конкурентов. Данная стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации;

однако, можно попытаться проникнуть на специальные рынки и сократить обеспечивающее обслуживание.

На рис. 8 пунктирная линия показывает, что «ДИКИЕ КОШКИ» при определенных условиях могут стать «ЗВЕЗДАМИ», а «ЗВЕЗДЫ», с приходом неизбежной зрелости, сначала принимают форму «ДОЙНЫХ КОРОВ», а затем – «СОБАК». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Таким образом, согласно матрице Бостонской консультативной группы положение предприятия оценивают по каждому полю и выбирают лучшую среди альтернативных стратегий.

Матрица направленной политики (матрица Shell/DPM – Direct Policy Matrix) - В данной матрице по сравнению с матрицей GE сделан еще больший упор на количественные показатели бизнеса. Если критерий стратегического выбора в матрице БКГ основывался на потоке денежной наличности, который по сути является показателем краткосрочного планирования, в матрице GE, наоборот, – на оценке отдачи инвестиций, являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая.

Практические задания:

Задание 1.

Необходимо дать подробную характеристику предлагаемых вами продуктов и (или) услуг, предоставляемых в соответствии с проектом, включая:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- область применения, примеры использования;
- соответствие продукции принятым стандартам (лицензии, сертификаты,

патенты, товарные знаки);

- инновационные характеристики;
- конкурентные преимущества;
- степень готовности продукции (товаров, услуг) к выходу на рынок;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта (товара, услуги);

услуги);

- другие характеристики.

Важно подчеркнуть уникальность, полезный эффект ради которого потребители будут приобретать этот товар или пользоваться предложенной услугой: новые уникальные свойства, новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей, необходимость развития планируемого вида деятельности на данной территории.

Задание 2.

Сформулируйте основные методы маркетингового воздействия на выбранный сегмент потребителей. Подробно опишите применяемые подходы и проекты по продвижению сервисного продукта (услуги).

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите основные цели анализа рынка и как они связаны с определением стратегии?
2. Как происходит позиционирование продукта на рынке?
3. Что представляет собой модель маркетингового планирования?
4. Что такое матрица БКГ?
5. Что представляет собой матрица направленной политики?
6. Что представляет собой матрица Хофера?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес- проекта

Цель: рассмотреть особенности раскрытия операционных и производственных основ функционирования сервисного предприятия в бизнес-плане.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Данный раздел бизнес–плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т.к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана предполагает:

- выбор организационно – правовой формы;
- разработку организационной структуры управления;
- разработку производственной структуры предприятия;
- организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
- формирование штатного расписания;
- определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Практические задания:

Задание 1.

Раздел бизнес-плана – план производства – содержит описание процесса производства продукции или оказания услуг, а так же расчет потребности в

материальных ресурсах на строительство и ремонт помещений, приобретение оборудования для реализации предпринимательской деятельности.

Смета расходов на строительство (Таблица 11.1) и смета расходов на ремонт (Таблица 11.2) рассчитывается Вами, если при реализации проекта планируется строительство производственных, офисных или ремонт уже имеющихся в собственности, планируемых к приобретению, либо к аренде, но не пригодных для ведения деятельности помещений.

Укажите, какие материалы, в каком количестве и по какой цене необходимо будет приобрести для выполнения строительных и ремонтных работ.

Таблица 11.1 - Смета расходов на строительство

| № п/п | Вид материалов, ед. измерения | Кол-во | Цена, руб. | Итого, руб. |
|--------|-------------------------------|--------|------------|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| Итого: | | | | |

Таблица 11.2 - Смета расходов на ремонт

| № п/п | Вид материалов, ед. измерения | Кол-во | Цена, руб. | Итого, руб. |
|--------|-------------------------------|--------|------------|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| Итого: | | | | |

При подготовке сметы-спецификации на оборудование (Таблица 11.3) составьте подробный перечень оборудования, транспортных средств, мебели, оргтехники необходимой для ведения предпринимательской деятельности. Укажите количество единиц необходимого оборудования и примерную цену, по которой планируется его приобрести. Прейскурант цен на оборудование, мебель, оргтехнику можно включить в Приложение.

Таблица 11.3 - Смета-спецификация на оборудование, сырье и материалы

| № п/п | Вид материалов, ед. измерения | Кол-во | Цена, руб. | Итого, руб. |
|--------|-------------------------------|--------|------------|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| Итого: | | | | |

В Таблице 11.4 приводятся сводные затраты на строительство, ремонт зданий и сооружений, а также затраты на приобретение оборудования, мебели, оргтехники.

Таблица 11.4 - Сводная смета капитальных затрат

| № п/п | Наименование групп основных фондов | Общая стоимость, руб. |
|--------|------------------------------------|-----------------------|
| 1. | Строительство | |
| 2. | Ремонт | |
| 3. | Оборудование | |
| Итого: | | |

Составьте производственную программу, в которой определите объем производимых товаров (оказываемых услуг) по каждому месяцу отдельно. Кроме того прокомментируйте, на какие факты Вы опирались, планируя объем производства, а так же исходя из каких факторов меняется объем производства.

Таблица 11.5 - Производственная программа

| № п/п | Вид продукции | Ед. изм. | Объем производства по периодам | | | | | Объем производства на следующий год |
|-------|---------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----|---------|-------|-------------------------------------|
| | | | 1 мес. | 2 мес. | ... | 12 мес. | Итого | |
| | Основные товары (услуги): | | | | | | | |
| 1. | Продукция А | | | | | | | |
| 2. | Продукция Б | | | | | | | |
| | Дополнительные товары (услуги): | | | | | | | |
| 1. | Продукция В | | | | | | | |
| 2. | Продукция Г | | | | | | | |
| | Реализация прочей продукции: | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | |
| | Всего: | | | | | | | |

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляет собой организационно-правовая форма бизнеса и характеристика организационной структуры предприятия?

2. Что такое капитальные и операционные расходы предприятия? Как они отражаются в бизнес-плане?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-проекта

Цель: рассмотреть особенности раскрытия организационных основ функционирования сервисного предприятия в бизнес-плане.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо: подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;

определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;

распределить обязанности по вертикальной структуре управления;

дать характеристику главных менеджеров – квалификацию, опыт, принцип оплаты труда и др.;

привести описание учредителей предприятия (собственников) – перечень лиц и долю каждого в уставном капитале и другие данные.

1. При расчете численности основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормируемых работах ($ЧН$) применяется метод расчета по трудоемкости работ:

где T_{np} – трудоемкость производственной программы, нормо-час; N_i –

$$ЧН = \frac{T_{np}}{\Phi_{эф} * K_{ви}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i T_i}{\Phi_{эф} * K_{ви}},$$

плановый объем производства продукции (производственная

программа), натур. ед;

T_i – плановая трудоемкость (норма времени) производства единицы продукции, нормо-час;

$\Phi_{эф.}$ – плановый эффективный фонд времени на одного рабочего, час; $K_{ен}$ – плановый коэффициент выполнения норм (от 1 до 1,2);

2. При расчёте численности вспомогательных рабочих ($Чвсп$) применяется метод расчёта по нормам обслуживания:

$$Чвсп = \frac{Обс * Ср}{Нобс * Кнф},$$

где $Обс$ – объём работ по обслуживанию;

$Нобс$ – норма обслуживания, т. е. количество единиц оборудования, производственных площадей и т.п., обслуживаемое одним или группой вспомогательных рабочих;

$Ср$ – сменность работ (количество смен);

$Кнф$ – коэффициент эффективного использования номинального фонда времени (по балансу рабочего времени как отношение числа рабочих дней в году к номинальному фонду времени).

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников, руководствуясь действующими методами:

□ **метод прямого счёта:**

$$ФЗП = Чсп * ЗПср,$$

где $Чсп$ – среднесписочная плановая численность работающих, чел.,

$ЗПср$ – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде (с доплатами и начислениями)/руб.;

□ **нормативный метод расчёта:**

$$ФЗП = Q * Нзн,$$

где Q – общий объём продаж продукции в плановом периоде (производственная программа), руб.

$Нзн$ – норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции, руб.

Сумма операционных расходов (англ. OPEX) и капитальных расходов (англ. CAPEX) составляют расходы компании, которые не включаются в прямую себестоимость продуктов или услуг, которые предлагает рынку данная компания. Например, покупка копировального аппарата относится к капитальным затратам, а покупка бумаги, тонера, электроэнергии, оплата ремонта и обслуживания этого устройства относятся к операционным расходам. В целом для бизнеса, операционные расходы включают в себя и оплату труда персонала, затраты на аренду помещений, коммунальные платежи и т. д.

Операционные затраты (повседневные расходы компании на организацию продаж, администрирования, НИОКР и т. д.) противопоставляются прямым затратам — расходам компании на непосредственное создание товаров и услуг. Другими словами, прямые затраты — это сумма денег, которые компания тратит на превращение сырья или комплектующих в готовую продукцию.

В отчёте о прибылях и убытках операционные затраты указываются в привязке к периоду времени, в которые они были понесены — месяц, квартал или год.

Практические задания:

Задание 1.

Цель раздела «Организационный план» состоит в описании организационной структуры управления проектом, функций, обязанностей персонала, приводятся так же данные о методах его стимулирования, режиме работы, системе контроля.

Необходимо дать краткую информацию о владельцах (учредителях) Вашего предприятия (опыт и компетентность).

В процессе разработки организационного плана необходимо дать характеристику будущего персонала организации, а именно:

- ✓ нуждается ли Ваша организация в найме дополнительных работников;
- ✓ какие специалисты Вам понадобятся для успешного ведения дела, характеристика квалификации будущих работников (образование, опыт работы, особые навыки);
- ✓ на каких условиях Вы будете привлекать специалистов (постоянная работа, работа по совместительству, гражданско-правовой договор и т.д.);

- ✓ как будет оплачиваться труд каждого работника;
- ✓ каналы поиска работников (ЦЗН, кадровые агентства, знакомые). Можно

привести организационную схему Вашего предприятия,

показывающую этапы формирования организационной структуры, связи, распределение обязанностей и ответственности.

При расчете фонда заработной платы (Таблица 12.1) укажите категории работников, которых планируете принимать, количество по каждой из них и предполагаемый размер заработной платы и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Начисления на заработную плату (взносы во внебюджетные фонды) рассчитываются в составе налогов, а также указываются при расчете прибылей и убытков в финансовом плане проекта.

Таблица 12.1 - Расчет фонда заработной платы

| № п/п | Наименование категорий работников | Кол-во человек | Зарплата одного работника | Сумма зарплаты, руб. | Начисления в фонды | Всего, руб. | Всего за год, руб. | На следующий год |
|--------|-----------------------------------|----------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-------------|--------------------|------------------|
| 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | |
| Итого: | | | | | | | | |

Еще один важный вопрос, рассматриваемый в данной части бизнес-плана это формирование кооперационных связей с действующим бизнесом, налаживание партнерских отношений с потенциальными инвесторами. Организовывать совместный бизнес следует только с хорошо известными Вам людьми, единомышленниками, на которых Вы можете положиться и доверить любой вопрос совместного предпринимательства. Лучше, если компаньоны в различных сторонах своей деятельности будут дополнять друг друга (один производит, второй упаковывает, третий продает). Это залог успеха деятельности Вашей организации.

Вопросы к практическому занятию

1. Как происходит управление человеческими ресурсами и элементами инфраструктуры? Как это отражается в бизнес-плане организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-проекта

Цель: рассмотреть расчет финансовых показателей бизнес-проекта сервисного предприятия.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

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

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

В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть:

- внутренние (собственные):
- внешние:
 - дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров;
 - долевое или заёмное финансирование – кредиты в коммерческих банках, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства;
 - лизинговое финансирование.

Отчет о движении денежных средств (Cash Flow Statement, кэш-фло) дополняет балансовый отчет и отчет о прибылях и убытках. Балансовый отчет отражает финансовое положение компании на определенный момент времени (конец учетного периода), а отчет о движении денежных средств поясняет изменения, произошедшие с одним из компонентов финансовой отчетности - денежными средствами - от одной

даты балансового отчета до другой. Отчет о прибылях и убытках отражает результаты деятельности компании за период; и эта деятельность является основным фактором, который изменяет состояние денежных средств, отражаемых в отчете о движении денежных средств. Информация о движении денежных средств предприятия полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчетности базу для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

Отчет о движении денежных средств, кроме того, содержит информацию, которая бывает полезна при оценке финансовой гибкости фирмы. Финансовая гибкость - это способность фирмы генерировать значительные суммы денежных средств с тем, чтобы своевременно реагировать на неожиданно возникающие потребности и возможности. Информация о движении денежных средств за прошлые периоды, особенно о движении денежных средств от основной деятельности, помогает оценить финансовую гибкость. Оценка способности фирмы пережить, например, неожиданное падение спроса может включать в себя анализ движения денежных средств от основной деятельности за прошлые периоды. Чем значительнее потоки денежных средств, тем выше окажется способность фирмы выдержать неблагоприятные изменения экономических условий.

Отчет о прибылях и убытках характеризует результаты деятельности организации за отчетный период и показывает, каким образом она получила прибыли и убытки (путем сопоставления доходов и расходов).

Отчет о прибылях и убытках вместе с бухгалтерским балансом является важным источником информации для всестороннего анализа получения прибыли.

Информация, представленная в отчете, позволяет оценить изменение доходов и расходов организации в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, проанализировать состав, структуру и динамику валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли, а также выявить факторы формирования конечного финансового результата. Обобщив результаты анализа, можно выявить неиспользованные возможности увеличения прибыли организации, повышения уровня ее рентабельности. Бухгалтерский баланс — таблица, в которой сгруппированы статичные объекты учета с их численными значениями. В

соответствии с рассмотрением объектов учета с двух точек зрения — имущество и источники финансирования этого имущества — баланс состоит из двух частей: актива, где показывается имущество по видам и группам, и пассива, где показывается собственный капитал и обязательства организации.

Внутри актива и пассива однородные объекты учета группируются по разным признакам (например, по принципу оборачиваемости — внеоборотные и оборотные). Суть баланса сводится к равновесию (количественному равенству) его противоположных частей — актива и пассива.

Анализ безубыточности предполагает:

- определение уровня безубыточности, критического объёма производства или, как его называют, порога рентабельности;
- построение графика безубыточности;
- определение запаса финансовой прочности.

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

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

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

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC},$$

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

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

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

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a} \quad \text{где } a \text{ – доля переменных затрат в цене изделия.}$$
$$a = \frac{AVC}{P},$$

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

по формуле:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 ,$$

где St – запас финансовой прочности, %; TR – фактическая выручка, руб.;

TR' – пороговая выручка;

$$TR' = \frac{FC}{K} ,$$

где K – коэффициент покрытия;

$$K = \frac{TR - VC}{TR} ,$$

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

Практические задания:

Задание 1.

В данном разделе бизнес-плана оценивается способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обеспечения самокупаемости и возврата заемных средств.

Вам потребуется свести воедино финансовую информацию, которая сформировалась в предыдущих разделах. Финансовый план необходим для контроля финансового обеспечения проекта на всех этапах его реализации.

Составление финансового плана разбейте на несколько этапов:

Рассчитайте примерный объем сбыта товаров (услуг)

На основе производственной программы рассчитайте прогнозируемый объем реализации продукции (товаров, услуг) и занесите данные в Таблицу. Произведите расчет валового дохода за месяц по формуле: *Сумма валового дохода за месяц = выручка от реализации 1-го вида продукции за месяц + от реализации 2-го вида продукции за месяц + ... + от реализации n-го вида продукции за месяц*

Произведите расчет годовой суммы валового дохода:

Годовая сумма валового дохода = Сумма валового дохода за месяц + Сумма валового дохода за 2 месяц + ... + Сумма валового дохода за 12 месяц

Прогнозируемый объем реализации продукции (Товаров, услуг)

| № п/п | Величина показателя по периодам | | |
|-------|---------------------------------|--|--|
| | | | |

| | Вид продукции, показатель | Ед. изм. | Первый год | | | | Итого | Второй год |
|---|------------------------------|-------------|------------|--------|-----|---------|-------|------------|
| | | | 1 мес. | 2 мес. | ... | 12 мес. | | |
| Основные товары (услуги): | | | | | | | X | |
| 1. | Продукция А: | | | | | | X | |
| 1.1. | цена за ед. | руб. | | | | | X | |
| 1.2. | объем продаж | шт. | | | | | | |
| 1.3. | Выручка реализации | от руб. | | | | | | |
| 2. | Продукция Б: | | | | | | X | |
| 2.1. | цена за ед. | руб. | | | | | X | |
| 2.2. | объем продаж | шт. | | | | | | |
| 2.3. | Выручка реализации | от руб. | | | | | | |
| Дополнительные товары | | | | | | | X | |
| 3. | Продукция В: | | | | | | X | |
| 3.1. | цена за ед. | руб. | | | | | X | |
| 3.2. | объем продаж | шт. | | | | | | |
| 3.3. | Выручка реализации | от руб. | | | | | | |
| Доход от реализации прочей продукции | | | | | | | X | |
| 4. | | | | | | | X | |
| 4.1. | цена за ед. | руб. | | | | | X | |
| 4.2. | объем продаж | шт. | | | | | | |
| 4.3. | Выручка реализации | от руб. | | | | | | |
| Сумма валового дохода: | | | | | | | | |

Сделайте расчет месячной, годовой и перспективной прибыли

В условиях рынка получение прибыли является непосредственной целью работы любой организации. Прибыль как результат финансовой деятельности организации выполняет определенные функции: отражает экономический эффект, полученный в результате деятельности организации;

составляет основу экономического развития организации; создает финансовую базу для самофинансирования. Получение выручки за произведенные и реализованные товары еще не означает получение прибыли.

Рассчитайте показатели месячной и годовой прибыли:

Прибыль до налогообложения = Выручка от реализации товаров – Расходы (за исключением налогов);

Чистая прибыль за 1 месяц = Прибыль до налогообложения – Налог;

Чистая прибыль в год = Чистая прибыль за 1 месяц + Чистая прибыль за 2 месяц + ... + Чистая прибыль за 12 месяц.

Расчет прибыли

| № п/п | Показатели | 1 месяц, руб. | 2 месяц, руб. | ... | 12 месяц, руб. | Итого за год, руб. | Следующий год, руб. |
|----------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-----|----------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. | Выручка от реализации товаров, услуг | | | | | | |
| 2. | Расходы, в т.ч.: | | | | | | |
| 2.1. | Транспортно-заготовительные расходы | | | | | | |
| 2.2. | Заработная плата | | | | | | |
| 2.3. | Арендная плата | | | | | | |
| 2.4. | Расход на оплату коммунальных услуг | | | | | | |
| 2.5. | Оплата за интернет | | | | | | |
| 2.6. | Реклама | | | | | | |
| 2.7. | Канцелярские товары | | | | | | |
| 2.8. | Расходы на сырье, товары, корма | | | | | | |
| 2.9. | Отчисления за ИП | | | | | | |
| 2.10. | Прочие расходы | | | | | | |
| 2.11. | Непредвиденные расходы | | | | | | |
| Всего расходов | | | | | | | |
| 3. | Налогооблагаемая база | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|-------------------|--|--|--|--|--|--|
| 4. | Налог | | | | | | |
| | Чистая прибыль | | | | | | |

Вопросы к практическому занятию

1. Перечислите варианты финансирования сервисного проекта
2. Что представляет собой формирование и анализ финансовых данных?
3. Как отражаются данные в отчете о движении денежных средств?
4. Как отражаются данные в отчете о прибылях и убытках?
5. Как отражаются данные в балансе?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Финансовый план, определение рисков и эффективности бизнес-проекта

Цель: рассмотреть расчет показателей эффективности бизнес-проекта сервисного предприятия.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Заключительным этапом разработки бизнес – плана является расчёт (оценка) эффективности бизнеса

Для оценки прибыльности работы обычно используют различные варианты показателя рентабельности - отношение прибыли, полученной предприятием за отчетный период, к какому либо базовому показателю хозяйственной деятельности - выручке, величине активов, капиталу и т.д.

Рентабельность продаж - это отношение прибыли (П) к выручке от реализации продукции (В):

$$R_{пр} = П/В * 100\%$$

К основным показателям эффективности бизнес-плана относятся:

- Чистый доход (ЧД); Net Value — NV.
- Чистый дисконтированный доход (ЧДД); Net Present Value (NPV). Индекс

доходности (ИД); Profitability Index (PI)

- внутренняя норма доходности (ВНД); Internal Rate of Return (IRR).
- Срок окупаемости дисконтированный (Discounted payback period; (PBP)

мес.)

В маркетинговых исследованиях, направленных на определении оптимальной цены продукта можно выделить два основных подхода: прямой и косвенный.

Прямые методы определения оптимальной цены продукта имеют давнюю историю и восходят к французскому исследователю Штецелю (Stoetzel), который предложил подход, который называется «психологическая цена». Данный подход позволяет найти минимально допустимую цену, при которой потребитель не сомневается в качестве продукта и максимальную цену, который потребитель готов заплатить.

Практические задания:

Задание 1.

Проведите расчет рентабельности вашего проекта.

Рентабельность характеризует степень доходности, выгодности и прибыльности. Показатель рентабельности позволяет оценить, какую прибыль имеет организация с каждого рубля, вложенного в активы.

Уровень рентабельности характеризует отношение прибыли к величине выручки от реализации продукции (услуг), выраженное в процентах:

$$\text{Уровень рентабельности} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100\%.$$

Расчет рентабельности

| № п/п | Показатели | 1 месяц | 2 месяц | ... | 12 месяц | Год |
|-------|--|---------|---------|-----|-------------|-----|
| 1. | Доход от реализации продукции, товаров, работ, услуг, руб. | | | | | |
| 2. | Чистая прибыль, руб. | | | | | |
| 3. | Уровень рентабельности, % | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.3. | Собственный капитал | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4. | Привлеченные средства: заемные беспроцентные средства | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.5. | Кредит финансовых учреждений | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ДОХОДЫ ВСЕГО: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | РАСХОДЫ: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. | Строительство | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2. | Ремонт | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3. | Оборудование | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4. | Транспортно-заготовительные расходы | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5. | Заработная плата | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.6. | Арендная плата | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.7. | Коммунальные платежи | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.8. | Оплата за интернет | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.9. | Реклама | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.10. | Канцтовары | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.11. | Расходы на сырье, товары, корма | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.12. | Сумма по дополнительным расходам | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.13. | Социальные взносы на ИП | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.14. | Прочие расходы | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.15. | Непредвиденные расходы | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.16. | Налог с деятельности | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | РАСХОДЫ ВСЕГО: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Средства на личное потребление ИП | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Денежные средства в наличии на конец периода | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Главным признаком финансовой состоятельности Вашей организации при составлении бизнес-плана является **неотрицательность** итогового денежного потока в таблице «Баланс денежных расходов и поступлений» в конце каждого периода планирования (строка «Денежные средства в наличии на конец периода»). Без выполнения этого обязательного условия расчет других экономических показателей проекта теряет смысл, так как работать с отрицательным денежным потоком невозможно.

Вопросы к практическому занятию

1. Как проводится анализ безубыточности?
2. Что представляет собой капиталоемкость и как она определяется?

3. Что представляет собой определение оптимальных цен для целей бизнес-планирования?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Реализация и контроль бизнес-плана

Цель: определить виды рисков, их оценку и отражение в бизнес-плане сервисного предприятия.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

В общем случае под **риском** понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, получение физической травмы, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

Предпринимательская деятельность содержит определенную долю риска, которую должен взять на себя предприниматель, определив характер и масштабы этого риска. Закон РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» определяет предпринимательство как «инициативную, самостоятельную деятельность граждан и их объединений, осуществляемую на свой страх и риск, под свою имущественную ответственность и, направленную на получение прибыли». Таким образом, законодательно установлено, что осуществление предпринимательской деятельности в любом виде связано с риском.

В предпринимательской деятельности под **«риском»** принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Или **риск** - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

В явлении «риск» можно выделить следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и др. потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Риск может быть:

- допустимым - имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
- критическим - возможны непоступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предпринимателя;
- катастрофическим - возможны потеря капитала, имущества и банкротство.

Для оценки степени риска и определения его величины применяются количественный и качественный анализы.

Говоря о том, что риск измеряется величиной возможных вероятных потерь, следует учитывать случайный характер таких потерь. Вероятность наступления события может быть определена объективным методом и субъективным.

Объективным методом пользуются для определения вероятности наступления события на основе исчисления частоты, с которой происходит данное событие.

Субъективный метод базируется на использовании субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях. К таким

предположениям могут относиться суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта по рейтингу, мнение аудитора-консультанта и т.п.

Таким образом, в основе оценки финансовых рисков лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь и вероятностью их возникновения. Эта зависимость находит выражение в строящейся кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска (табл. 15.1)

Таблица 15.1 - Основные группы методов воздействия на риск

| Воздействие на риск | | |
|--|---|---|
| <i>Снижение</i> | <i>Сохранение</i> | <i>Передача</i> |
| Исключение риска | Без финансирования | Страхование |
| Снижение вероятности возникновения риска | Самострахование | Получение финансовых гарантий |
| Снижение возможного ущерба | Привлечение внешних источников (займы, дотации) | Другие методы (договорные, юридические и пр.) |

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

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

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

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

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации.

Практические задания:

Задание 1.

Оцените, какие риски наиболее вероятны при реализации вашего бизнес-проекта. Продумайте меры по их предотвращению или ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками.

Наиболее распространенные методы снижения рисков:

- Наличие гарантий (в том числе банковских) от поставщиков технологии и оборудования, а также от подрядчиков;
- Наличие долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих;
- Наличие долгосрочных договоров на сбыт готовой продукции;
- Наличие альтернативных поставщиков сырья и покупателей готовой продукции;
- Создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции;
- Приемлемое соотношение собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта;

- Наличие собственных источников финансирования для формирования (пополнения) оборотного капитала с учетом запасов и платежного цикла проекта;
- Страхование имущества;
- Формирование благоприятного отношения к проекту в СМИ;
- Поддержка проекта со стороны местных органов власти.

Одновременно прорабатываются и отражаются мероприятия по предупреждению рисков и возможному снижению потерь от них.

Задание 2. Определение, расчет и анализ факторов риска - одна из главных частей бизнес-плана. Созданный проект является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности.

В этом разделе бизнес-плана выполняется оценка наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Он содержит оценку степени неопределенности и риска достижения итоговых экономических показателей проекта.

Согласно данным вашего бизнес-плана, определите размер, время и место наступления нежелательных экономических последствий, и конкретные причины их возникновения.

Традиционно выделяют следующие группы рисков:

1. Рыночные риски, возникающие в процессе реализации товаров и/или услуг и связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры (например, снижение объема реализации вследствие изменения рыночной конъюнктуры или других обстоятельств, таких как повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.); повышение уровня конкуренции, демпинг, недобросовестная конкуренция и т.д.

2. Технологические риски, оказывающие влияние на техническую составляющую деятельности в процессе реализации проекта, таким как: надежность оборудования, предсказуемость производственных процессов и технологий, их сложность, уровень автоматизации, темпы модернизации оборудования и технологий; возможность перебоя подачи электроэнергии, воды, отключения

отопления, поставки сырья, материалов, полуфабрикатов.

3. Организационные риски, связанные с внутренней организацией работы компании (в т.ч. наличие, уровень компетентности и ответственности персонала и руководителей, степень возможности автономно функционировать компании без участия ее руководителя).

4. Прочие риски, которые характерны для Вашего бизнеса (они специфичны для отрасли или конкретно Вашего предприятия) или Вашего региона (к примеру, именно в Вашем городе по вторникам отключают горячую воду на два часа, что может негативно сказаться на производственном процессе), а также любые иные риски, которые Вы можете определить для Вашего проекта.

Наиболее часто анализируемые риски:

1. Падение продаж, связанное с резким падением спроса;
2. Инфляция;
3. Имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, стихийное бедствие, авария и т.д.);
4. Противоправные действия третьих лиц;
5. Невыполнение обязательств поставщиками сырья;
6. Действия администрации района или города, а также проверяющих органов.
7. Подорожание оборудования и т.д.

Вопросы к практическому занятию

1. Опишите сущность и назовите виды рисков.
2. Назовите знакомые Вам инструменты оценки риска.
3. Опишите стратегии управления рисками.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Реализация и контроль бизнес-плана

Цель: определить этапы реализации бизнес-плана и их содержание.

Актуальность темы: заключается в том, что при её изучении у студентов формируется набор компетенций, знаний, умений и навыков, которые станут основой их профессиональной деятельности в сфере сервиса.

Теоретическая часть

Основные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются пошаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежно большое количество пересечений и одновременного планирования разных видов деятельности. Например, обучение специалистов для сервисного предприятия может начаться очень рано - главный персонал предприятия долгое время обучается за границей, хотя обучение обслуживающих техников и операторов происходит позже, во время реализации и запуска. Особенно важно сопоставить социально-экономические условия в стране или районе с мероприятиями периода реализации, чтобы оценить их последствия для составления графика реализации индивидуальных задач. Рассмотрим основные стадии реализации бизнес-плана.

1. Назначение команды реализации бизнес проекта. Реализация бизнес проекта обычно возлагается на команду по его осуществлению. Если предприятие в процессе образования имеет квалифицированный персонал, то оно может решить назначить команду реализации под своим собственным управлением. В другом случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора.

Команда может сделать либо всю работу, либо ее часть. Так, в случае больших проектов некоторые задачи (например, детализированный инжиниринг или надзор за строительством и работами по установке оборудования) часто осуществляются по субконтракту. Главная цель назначения команды бизнес проекта - дать гарантию того, что все работы выполняются в соответствии с планом и бюджетом реализации и что имеется возможность принятия соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и затраты отклонятся от плана.

2. Создание предприятия и правовые требования. Создание нового предприятия необходимо в случае, если, например, инвесторы начинают новый бизнес и бизнес-проект не будет или не может быть реализован в рамках существующего предприятия. Если же инвестиции производятся в существующее предприятие, то некоторые требования, описанные ниже, не будут иметь силы.

3. Правовой процесс, регистрация и санкционирование. Если создание предприятия необходимо, то для всех стадий реализации бизнес-проекта требуется идентифицировать любые местные, национальные, двусторонние или международные правила и инструкции, которых необходимо придерживаться, и процедуры, предписанные местными властями, которым нужно следовать. Существует ряд национальных и международных документов и руководств, описывающих содержание контрактов между предприятиями, и документов, которые должны быть представлены властям. Правила и обычаи в разных странах неодинаковы, и эти процедуры могут занять довольно много времени.

4. Правительственное санкционирование. Даже на начальной стадии процедуры правительственного одобрения могут занять значительное время, особенно если вовлечены иностранные инвестиции. Во многих случаях правительственное одобрение требуется для того, чтобы импортировать машины, оборудование и принимать меры к обеспечению технологией. Импорт материалов, включая производственное сырье, части и компоненты, также может потребовать санкций правительственных структур. Во всех этих случаях следует предусмотреть соответствующее время для того, чтобы получить необходимые санкции.

5. Финансовое планирование. После того как принято решение о капиталовложениях и известны полные инвестиционные расходы и их расписание, должны быть начаты детальные приготовления к финансированию бизнес-проекта в соответствии с финансовыми требованиями его реализации.

6. Организация и менеджмент. План и график реализации, подготовленные в бизнес-плане, обычно формируют основу будущей работы команды по реализации. Во время реализации бизнес-проекта инвестору следует сначала определить команду управления предприятием. Разумно сначала назначить ключевую фигуру, которая

затем построила бы команду управления из числа работников предприятия или выбрала ее вне бизнес-проекта, назначила консультантов по управлению персоналом. Команда должна иметь необходимую власть в отношении подрядчиков и консультантов, чтобы обеспечить эффективную и своевременную реализацию бизнес-плана. Было бы весьма полезно, если бы члены команды имели хорошие знания о местных условиях. Команде предстоит действовать не только во время периода реализации. Поэтому следует образовать ядро из управляющего, технического и обслуживающего персонала, который впоследствии встанет во главе предприятия.

7. Организационное построение. В период организационной рекламы начинается пополнение трудовых ресурсов. График пополнения набрасывают в общих чертах, когда нужен персонал. разного профиля. Это зависит от типа производства и от возможности нанять необходимые кадры. Обучение новых работников может начаться на очень ранней стадии и потребовать обучения ключевых фигур за границей. Более того, чтобы начать эффективное обучение, может оказаться необходимо привлечение инструкторов-эмигрантов и обеспечение учебными материалами и оборудованием. Следовательно, план обучения, который был подготовлен ранее, при составлении бизнес-плана, - важный инструмент для команды реализации. Очень часто кадровое пополнение оставляют до последней стадии. Программы обучения начинаются только тогда, когда предприятие готово начать производство, что приводит к малому использованию мощностей на ранних производственных стадиях.

8. Приобретение и передача технологии. Приобретение технологии - ключевой элемент процесса реализации бизнес-плана. Выбранная технология имеет много юридических, экономических, финансовых и технических аспектов, да и переговоры с поставщиками технологии могут в некоторых случаях занять значительное время. Иногда необходимо решить юридические проблемы, такие, как получение права на патент, преодоление эксплуатационных ограничений или ограничений на передачу технологии и торговые наименования. Если контрактные обязанности поставщиков технологии включают обучение, то это следует внести в

план обучения. Время, предназначенное для разработки детализированного инжиниринга, будет зависеть от вида и сложности технологии.

9. Детализированный инжиниринг и заключение контрактов. Окончательные планировка предприятия и его дизайн, подготовленные в бизнес-плане, будут отправной точкой для детализированного инжиниринга. Во время реализации будет тщательно разработана полная документация подготовки площадки, заказаны машины и заводское оборудование, что вовлекает в процесс многих инженеров, архитекторов, плановиков и требует эффективной координации работы. Стоимость этой работы и необходимое на нее время должны быть оценены в бизнес-плане. Команда реализации должна быть обеспечена полным набором технической документации задолго до начала строительства и установки оборудования. Если подробная техническая информация была доступна уже при создании бизнес-плана, то ее тоже полезно изучить. Важный, но часто забываемый аспект, - обеспечение четкого руководства по обслуживанию и ремонту машин и оборудования. Если поставщики и разные, то руководству предприятия следует добиться, чтобы материалы планирования (текст, графики и диаграммы) могли быть легко использованы операторами и обслуживающим персоналом.

10. Представление предложений, переговоры и заключение контрактов. Эта стадия включает: определение подрядчиков, консультантов и поставщиков; подготовку, представление и оценку предложений; переговоры и заключение контрактов. Тем не менее, чтобы получить самые лучшие предложения, нужно отвести для этого приемлемое время.

Обычно существует разумный промежуток времени между предложением цены и окончательным заключением контракта. Этот период может быть запланирован без особых трудностей. Время до поставки оборудования может быть очень продолжительным. Обычно оно занимает от нескольких месяцев (для относительно маленького предприятия) до двух лет (для более крупного предприятия). Пока заказывается оборудование, следует запланировать время поставок, чтобы обеспечить появление оборудования в последовательности, которая оптимальна как с точки зрения поставок, так и с точки зрения строительства. Необходимо проследить

все транспортные пути для критических пунктов поставок, очень объемных или тяжелых машин и оборудования. На фирме поставщиков необходимо осуществлять контроль качества, организовать погрузку и транспортные пути, подготовить коммерческие и таможенные документы в соответствии с местными законами и правилами. Тем не менее даже самое большое внимание, уделенное обеспечению оптимальной последовательности поставок, не избавит от необходимости иметь промежуточные склады и помещения, где оборудование будет безопасно сохранено до установки на предприятии.

В случаях, когда устанавливается и импортное, и местное оборудование, все большее значение приобретают проблемы последовательности поставок. Известно, что поставки местного оборудования при нарушенных кооперированных связях происходят зачастую значительно дольше, чем поставки импортного оборудования, поэтому заказы должны быть запланированы как можно раньше.

В документах контрактов следует четко определить тесты на испытание оборудования, особенно его продолжительность и условия тестирования, чтобы в будущем избежать претензий. Для тестирования часто привлекают независимого консультанта. На этапе разработки бизнес-плана необходимо указать, какие требуются или рекомендуются испытания оборудования, с расчетом примерных затрат. Результат проверки оборудования является решающим как для поставщиков, так и для покупателей из-за его контрактного смысла. Обычно одобрение теста покупателем - это условие для оплаты поставщику установки оборудования. Но этот тест решающий и для инвесторов. Неуспешный тест неизбежно означает задержку запуска предприятия. Поставщики (подрядчики) обычно выпускают долговое обязательство по платежам. Однако его ценность несущественна по сравнению с производственными потерями, испытываемыми инвесторами. Плохо составленный документ на тест исполнения оборудования без ясных указаний на цели деятельности предприятия и методы проверок, равно как и обязанностей всех заинтересованных сторон, часто приводит к задержкам и юридическим проблемам.

Во многих контрактах на проверку исполнения оборудования указывают гарантийный период. В этом случае принятие теста является предварительным, а

окончательный сертификат о принятии составляют по окончании периода гарантии.

Модельные формы контрактов. Признавая усложнение закупочных контрактов для предприятий и недостатки многих из них, заключенных в прошлом, следует разработать примерные образцы контрактов для возведения предприятия (производственных участков и линий) в следующих терминах: под ключ на крупные суммы; почти под ключ; с компенсированием расходов; с обеспечением ноу-хау и прикладным сервисом. Эти примерные образцы контрактов - директивы, которые позволяют точно распределить обязанности сторон. При составлении образцов контрактов выделяют следующие вопросы:

- своевременное завершение единого объекта, участка, линии, гарантирующее способность поддерживать высокую эффективность работы и производства товаров определенного качества;
- указание инвестиционных затрат вместо стоимости только контракта;
- указание сроков оплаты, связанных с выполнением обязательств подрядчика, вместо согласования по периодам;
- непрерывность действия технических гарантий;
- вовлечение покупателя во все стадии поставки;
- эффективное использование долговых обязательств подрядчиком.

Для того чтобы помогать и направлять пользователей примерных образцов контракта в переговорах по его заключению, следует подготовить: обзоры, которые охватывали бы пред контрактную практику; технические спецификации; пояснительные комментарии к принципиальным пунктам примерного образца контракта вместе с описанием рекомендуемых добавочных соглашений как внутри, так и вне контракта. Это необходимо для устранения недостатков обучения местного персонала, а также нео-пытных операторов предприятия.

11. Приобретение земли. Это решительный шаг, который иногда может привести к затяжным переговорам. Возможности приобретения земли могут быть рассмотрены на ранней стадии, но следует иметь в виду, что должен быть подготовлен всесторонний план использования каждой площадки. Должен быть предусмотрен надлежащий доступ на участок предприятия, а транспортные пути

подготовлены так, чтобы выдерживать нагрузку интенсивного движения во время строительства и перевозки товаров, произведенных на предприятии. Суровые климатические условия могут препятствовать строительным работам на участках и задерживать их. Необходимо рассмотреть возможность расширения существующих железных дорог, установку временных и постоянных водных и электрических линий. Сборка телекоммуникационных сооружений должна быть готова ко времени начала деятельности на площадках. Приобретение земли может потребовать одобрения местными властями заявления о воздействии предприятия на окружающую среду. Получение разрешения может занять много времени. Если в бизнес-плане недостаточно раскрыты местные правила избежания стихийных бедствий, может возникнуть необходимость в дополнительных работах как на площадках, так и вне их, что приведет к дополнительным затратам.

12. Строительство и установка оборудования. Любые задержки в ходе строительства окажут непосредственное воздействие на затраты и предполагаемые доходы, запланированные в фазе составления бизнес-плана. При разработке графика строительных и установочных работ важно понимать, что такие работы могут начаться только тогда, когда будет готов окончательный макет предприятия, участка, приобретена земля на выбранной площадке и получены все необходимые разрешения от местных властей.

13. Обеспечение сырьем и обслуживание. В процессе реализации бизнес-плана необходимо завершить мероприятия по поставке основных производственных материалов. Если поставщики местные, то иногда целесообразно осмотреть их оборудование для получения уверенности в том, что они способны поставить материалы определенного качества и количества в соответствии с графиком поставок. Если товары импортируются, нужно изучить препятствия в цепочке «поставщик-покупатель», а также решить проблемы транзита.

Хотя начальные поставки запасных частей обычно осуществляются поставщиками оборудования, для поддержания работы еще неопытного обслуживающего персонала этого может оказаться недостаточно. Таким образом, должны быть образованы фонды (иностранная валюта) для обеспечения поставки

запасных частей и расходуемого сырья.

Для критических производственных вопросов обязательно применение контрольной системы достаточности качества. Контроль качества может быть выполнен агентствами, работающими в странах поставщиков.

В агропромышленном секторе некоторые исходные материалы (например, сахарный тростник для сахарной промышленности) должны быть выращены перед тем, как будут поставлены. Это делает составление графика поставки особенно важным.

14. Предпроизводственный маркетинг. Подготовка рынка продаж должна начаться достаточно рано для обеспечения уверенности в том, что продукция может быть продана, как это запланировано. В противном случае запас непроданной продукции будет увеличиваться и предварительные расчеты о коммерческой прибыльности продукта окажутся неверными.

Подготовка рынка варьирует от рекламы и обучения продавцов до организации сети сбыта и обеспечения специальным оборудованием по продаже товаров (морозильники, выставочные залы, мастерские).

Практические задания:

Задание 1. Для реализации бизнес-проекта составьте календарный план реализации проекта, целью которого является согласование сроков, размеров и финансовых затрат на разных этапах. Содержание таблиц формируется в зависимости от содержания бизнес-проекта, вида деятельности и конкретных условий.

Календарный план реализации проекта

| № | Этапы реализации проекта | Средства, необходимые для реализации данного этапа, проекта | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | | Интервалы планирования - неделя | | | | |
| | | Продолжительность | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Затраты (руб.): | | | | | |
| 1. | Затраты связанные с регистрацией предпринимательской деятельности | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|
| 3. | Заключение договора аренды | | | | | | |
| 4. | Приобретение оборудования | | | | | | |
| 5. | Приобретение сырья и материалов | | | | | | |
| 6. | Реклама и интернет | | | | | | |
| 7. | Заработная плата ИП и сотрудников (оклад) до получения прибыли | | | | | | |
| 8. | Начисления на заработную плату персонала | | | | | | |
| 9. | Непредвиденные расходы | | | | | | |
| | ИТОГО затрат | | | | | | |
| | Источники финансирования (руб.): | | | | | | |
| 10. | Собственные средства | | | | | | |
| 11. | Финансовая помощь | | | | | | |
| 12. | Привлеченные средства: заемные беспроцентные | | | | | | |
| | Итого источников | | | | | | |
| 13. | Остаток средств на конец недели | | | | | | |

Задание 2. Согласно вашему бизнес-проекту, составьте резюме, раскрывающее идеи, цели, суть проекта; особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов; стратегию и тактику достижения поставленных целей; квалификацию персонала и особенности ведущих менеджеров. Резюме завершите информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации вашего проекта.

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляет собой план реализации инвестиционного проекта?

ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Перечень основной литературы:

1. Курлыкова, А. В. Экономические основы управления : учебное пособие : [16+] / А. В. Курлыкова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 184 с. : табл., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602439>

2. Шатаева, О. В. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие : [16+] / О. В. Шатаева, Е. Н. Акимова, М. В. Николаев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 152 с. : табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618915>

3. Сукало, Г. М. Планирование и организация работы структурного подразделения : учебное пособие / Г. М. Сукало. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Директ-Медиа, 2026 . – 212 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=714549> (дата обращения: 21.02.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4658-4. – DOI 10.23681/714549. – Текст : электронный.

Перечень дополнительной литературы:

1. Молокова, Е. И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. — 2-е изд. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 194 с. — 978-5-4487- 0418-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79780.html>

2. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — 2-е изд. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — 978-5-9758-1717-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81001.html>

3. Марусева, И. В. Менеджмент и маркетинг в сервисе (PR и реклама как инструментарий) : учебное пособие : [16+] / И. В. Марусева, А. В. Кокарева ; под общ. ред. И. В. Марусевой. – Изд. 2-е, перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 592 с. : ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562282>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Корпоративный менеджмент. Бизнес-планирование – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/business-plan/>

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы

по дисциплине «Бизнес-планирование в сфере услуг»

для студентов направления подготовки 43.03.01 Сервис

направленность (профиль) «Логистика»

Целью освоения дисциплины является формирование универсальной и общепрофессиональных (УК-2, ОПК-2, ОПК-5) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 43.03.01 Сервис. Основная цель курса «Бизнес-планирование в сфере услуг» заключается в формировании у студентов специфических теоретических знаний и практических навыков, связанных с современным социально-экономическим планированием организационных, производственных и финансовых процессов на предприятиях сферы услуг.

Задачами освоения дисциплины являются: формирование системного представления о процессах бизнес-планирования, маркетингового, организационного и финансового планирования; изучение особенностей бизнес-планирования деятельности предприятий сферы услуг; приобретение практических навыков по разработке бизнес-плана предприятий в сфере услуг.

Дисциплина «Бизнес-планирование в сфере услуг» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- учитывая результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия сферы услуг, выявляя конкурентные преимущества организации и основываясь на стратегии развития хозяйствующего субъекта, разрабатывает план действий для решения задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений;
- разрабатывая и реализуя отдельные разделы бизнес-плана, определяя риски и эффективность бизнес-проекта в сфере услуг, учитывая текущие и перспективные цели и задачи функционирования предприятия сферы услуг, осуществляет основные функции управления технологическими процессами;
- определяя источники финансирования бизнеса в сфере услуг, планируя доходы и расходы предприятия, рассчитывая точку безубыточности и рентабельность проекта, принимает экономически обоснованные решения.

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; он исчерпывающе, последовательно, четко и логично излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на высоком уровне; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции УК-2, ОПК-2, ОПК-5 освоены на высоком уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на достаточном уровне, с незначительными пробелами; он последовательно

излагает материал, испытывая незначительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская неточности; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на среднем уровне; проявляет самостоятельность при выполнении заданий. Компетенции УК-2, ОПК-2, ОПК-5 освоены на среднем уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено на низком уровне, со значительными пробелами; он непоследовательно излагает материал, испытывая значительные трудности; справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, допуская ошибки; все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на низком уровне. Компетенции УК-2, ОПК-2, ОПК-5 освоены на минимальном уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции УК-2, ОПК-2, ОПК-5 не освоены не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не способен выбрать необходимые методы бизнес-планирования на основе результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия; не способен обеспечить информационное консультирование и сопровождение клиентов сервисного предприятия, применяя соответствующую бизнес-стратегию продвижения продукта; не способен использовать статистические и другие методы в процессе осмысления и обработки информации в профессиональной деятельности при проведении исследований ресурсов и проектировании сервисного продукта в целях бизнес-планирования на предприятиях сферы услуг.

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ СРС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Коды реализуемых компетенций, индикаторов | Вид деятельности студентов | Средства и технологии оценки | Объем часов, в том числе | | |
|---|------------------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|-------|
| | | | СРС | Контактная работа с преподавателем | Всего |
| 4 семестр | | | | | |
| УК-2.ИД-2. ОПК-2. ИД-2. ОПК-5. ИД-1 | Подготовка к практическому занятию | Вопросы для собеседования | 23 | 2 | 25 |
| УК-2.ИД-2. ОПК-2. ИД-2. ОПК-5. ИД-1 | Подготовка к защите проекта | Темы групповых творческих заданий (проектов) | 23 | 2 | 25 |
| УК-2.ИД-2. ОПК-2. ИД-2. ОПК-5. ИД-1 | Подготовка к защите доклада | Темы докладов | 9 | 1 | 10 |
| Итого за 4 семестр | | | 55 | 5 | 60 |
| Итого | | | 55 | 5 | 60 |

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СРС

Цель самостоятельной работы студентов: формирование у студентов специфических теоретических знаний и практических навыков и способностей в области анализа фактов хозяйственной деятельности сервисных предприятий и принятия обоснованных управленческих решений.

Форма контроля самостоятельной работы студентов: защита доклада.

Задание для самостоятельной работы студентов: доклад выполняется в 4 семестре (сроки выдачи задания – 1 неделя, срок сдачи – 15 неделя). Тема доклада выбирается студентом из рекомендуемых в соответствии с его научными интересами:

Тематика докладов:

1. Основные причины, вызывающие потребности в разработке бизнес- плана деятельности предприятия.
2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов
3. Роль бизнес-планирования при организации нового предприятия.
4. Формы планирования на российских предприятиях.
5. Учредительные документы предприятия.
6. Оформление и стиль бизнес-плана
7. Роль предпринимательской идеи в повышении эффективности деятельности фирмы.
8. Особенности бизнес-плана для малого предприятия.
9. История развития бизнеса в России.
10. Психологические особенности лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.
11. Взаимосвязь стратегического менеджмента и бизнес-планирования.
12. История создания (любой выбранной студентом) организации сферы сервиса
13. Особенности бизнес-плана инвестиционного проекта.
14. Виды исходной информации для составления бизнес-плана.
15. Конкурентная ситуация на российском рынке сферы услуг.
16. Бизнес-план инновационного проекта.

17. Организационные проблемы создания сервисных предприятий.
18. Метод SWOT-анализа при разработке бизнес-плана.
19. Бизнес-план как инструмент рыночного управления и развития фирмы.
20. Проблемы поиска деловой информации в бизнес-планировании.
21. Характеристика патентной защищенности предлагаемых товаров (услуг) или технологий их производства.
22. Учет мнений потребителей при разработке новых товаров или их модернизации.
23. Исследование факторов, влияющих на спрос товаров (услуг).
24. Изучение потребностей потенциальных покупателей и перспективы их изменения.
25. Прогнозирование развития емкости сегментов рынка.
26. Конкуренты фирмы как объект исследования бизнес - среды.
27. Сравнительный анализ конкурентоспособности товаров фирмы.
28. Основные проблемы продвижения новых товаров фирмы на рынки и пути их решения.
29. Планирование мероприятий по достижению оптимального объема продаж и получению максимальной прибыли.
30. Планирование реализации продукции и эффективность методов реализации.
31. Планирование послепродажного обслуживания клиентов.
32. Методика составления плана маркетинга для различных видов деятельности.
33. Циклограмма производства и реализации продукции.
34. Методика разработки производственных планов для различных видов деятельности.
35. Варианты расчетов в финансовом плане: оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный.
36. Оценка вероятности возникновения рисков и ожидаемого ущерба.
37. Особенности оценки рисков для крупных и простых проектов.

38. Порядок и методы представления информации о правовых аспектах деятельности фирмы
39. Оценка потребностей в инвестициях и источников их финансирования.
40. Особенности разработки приложений к бизнес-плану.
41. Особенности переговоров с предпринимателями различных стран.
42. Методика проведения презентации бизнес-плана для различных видов деятельности.

Требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы студентов: доклад – это учебная работа, содержащая результаты теоретических и аналитических исследований по отдельной учебной дисциплине.

Цели написания доклада:

1. Закрепление, расширение и углубление теоретических знаний по дисциплине.
2. Развитие практических навыков самостоятельной работы со специальной литературой (навыки анализа культурологических источников).
3. Выяснение степени подготовленности студента к самостоятельным суждениям и оценкам идей, концепций, позиций.

Нормативный объем доклада (без приложений) – 5–7 страниц стандартного компьютерного текста в редакторе MicrosoftWord, интервал полуторный, шрифт TimesNewRoman, размер 14 pt, нормальная жирность.

При расчете рекомендуемых объемов исключены большие таблицы, громоздкие рисунки, список использованных источников, приложения. Все иллюстративные материалы должны быть вынесены в приложения.

Структура доклада. Доклад должен включать в указанной ниже последовательности:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основную часть;
- заключение;

- список использованных источников;
- приложения (в случае необходимости).

Титульный лист. Образец оформления и шаблон титульного листа находится на кафедре, за которой закреплена учебная дисциплина

Введение. Во введении излагается актуальность темы, степень разработанности темы в научной литературе, проблема, цель и задачи работы. Объем введения – 1–2 стр.

Основная часть. Содержание основной части должно соответствовать оглавлению. Основная часть представляет собой изложение результатов освоения темы. В ней демонстрируются умения самостоятельно работать с современной литературой, глубоко и всесторонне исследовать проблему, пользоваться современной научной терминологией. Текст основной части делится на разделы, подразделы, параграфы в соответствии с содержанием и структурой рассматриваемых вопросов. Текст может сопровождаться иллюстрациями. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа.

Заключение. В заключении содержатся краткие выводы по результатам выполненной работы, оценка полноты решения поставленных во введении задач. Объем заключения – 1–2 стр.

Список использованных источников характеризует глубину и широту изучения темы, демонстрирует эрудицию и культуру исследования. В список включают все источники, на которые есть ссылки в тексте, в алфавитном порядке. Каждый документ, включенный в список, оформляется в соответствии с библиографической записью по ГОСТу.

Приложения. В приложения рекомендуется включать материалы иллюстративного и вспомогательного характера: таблицы и рисунки большого формата, материалы справочного характера. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

Требования к оформлению доклада. Доклад выполняется на бумаге стандартного формата А4(210x297 мм) в электронной форме. Текст должен быть подготовлен в редакторе MicrosoftWord и иметь следующие параметры:

- поля (слева – 3,0 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);

- абзацный отступ – 1,27 см;
- шрифт – Times New Roman;
- переносы слов в заголовках структурных элементов, пунктов, подпунктов, а также в тексте не допускаются;
- межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк);
- таблицы, рисунки и формулы сверху и снизу необходимо отделять от текста 1,5-м интервалом;
- кегль (размер шрифта) – 14;
- ориентация – книжная;
- переплет – 0 см).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Слово «Раздел» не пишется.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной.

Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится.

Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Содержание удобно делать в форме невидимой таблицы.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ

эта строка свободная строка

| | |
|----------------------------------|----|
| Заголовок 1-подраздела 1-го | 12 |
| раздела | 2 |
| Заголовок 2-го подраздела 1-го | 4 |
| раздела 2 Заголовок 2-го раздела | 6 |
| | 3 |
| и т.д. | 3 |
| Заключение | 68 |

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках и тексте не допускаются.

Расстояние после заголовка раздела и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка. Например,

| | |
|---------------|---|
| <i>Пример</i> | |
| | ВВЕ |
| | ДЕНИЕ |
| | <i>первая свободная строка</i> |
| | <i>вторая свободная строка</i> |
| | <i>С абзацного отступа в 1,27 см текст введения. Выравнивание текста по</i> |

Пример

1 НАЗВАНИЕ РАЗДЕЛА ПО
ЦЕНТРУ ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ БЕЗ ПЕРЕНОСОВ И БЕЗ ТОЧКИ
В КОНЦЕ

(

Каждый раздел с новой страницы)

первая свободная строка

вторая свободная строка

Название подраздела 1.1 без точки(с
абзацного отступа, выравнивание по ширине)

двух свободная строка

Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1 Текст
подраздела 1.1 Текст подраздела 1.1

первая свободная строка

вторая свободная строка

Название подраздела 1.2 без точки(с
абзацного отступа, выравнивание по ширине)

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблица_–
номер Название таблицы с б
ольшой буквы (точка в конце не ставится)

| Наименование | Наименование | Наименование | Наименование |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | |
| | | | |

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово

«Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Продолжение таблицы

| номер | | | |
|-------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | |
| | | | |

Пример

Таблица 1.1 – Название (слева по ширине, без абзацного отступа)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | |

Продолжение таблицы 1.1 (по левому краю, без абзацного отступа)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | |

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо

повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или

справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (B.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть

перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}}) * \gamma(z) + \sqrt{D\text{ЧП}} * \beta(z)}{\overline{\text{ЧП}}} * 100, (5)$$

$$z = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}})}{\sqrt{D\text{ЧП}}}, (6)$$

где p - риск инвестиционного проекта;

ЧП_0 - планируемая величина чистой прибыли, руб.;

$\overline{\text{ЧП}}$ - среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;

$D\text{ЧП}$ - дисперсия чистой прибыли;

$\gamma(z)$ - функция Лапласа;

$\beta(z)$ - функция Гаусса.

Иллюстрировать работу необходимо исходя из определенного общего замысла, по тщательно продуманному тематическому плану. Основными видами иллюстративного материала являются: чертеж, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование.

Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Например: Рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

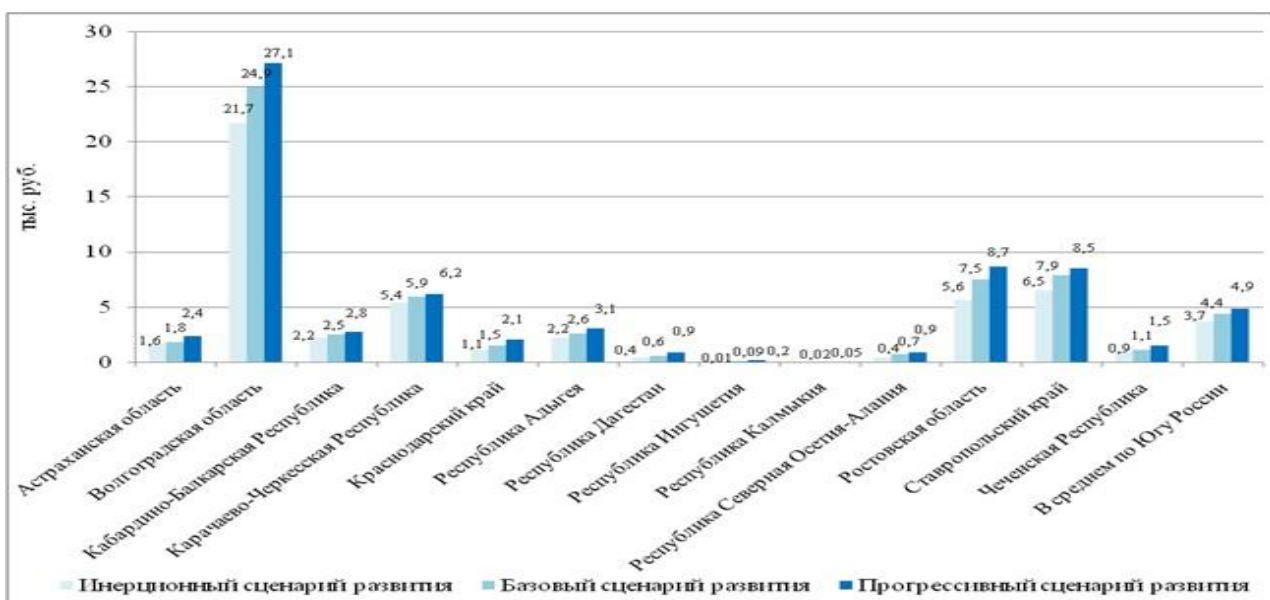


Рисунок 2.3 – Прогнозный выпуск инновационной продукции на душу населения в регионах Юга России в 2020 году, тыс. руб.

Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторный).

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);

- применять без числовых значений математические знаки, например > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно),

- ≠ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);

- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Необходимо различать в тексте дефис (-), например, «социально-экономический» и тире (—), например, «качество – это...».

В тексте могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не

допускается), запись производится с абзацного отступа. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Приложения оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании.

В тексте работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- [18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;

- [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Все страницы доклада должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Список литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений

авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Примеры записи литературы представлены ниже.

Пример оформления официальных документов

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – М., 2001.

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III : федер. закон от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2001. – №34. – Ст. 1759.

3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае : закон Ставроп. края от 14 июня 2001 г. № 34-КЗ // Ставроп. правда.–2001. - 22 июня. – С. 4.

4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах : письмо МНС России от 4 февр. 2002 г. № СА-6-04/ 124 // Налоги и платежи. – 2002. – № 4. – С. 170-180

Пример оформления книг

1. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М., 2003. – 221 с.

2. Шафрин, Ю. Информационные технологии : В 3 ч. Ч. 2. Офисная технология и информационные системы / Ю. Шафрин. – М., 2000. – 108 с.

3. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. / Э. Хелферт. – М., 1996. – 55 с.

4. Алексеев, А. А. Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А. А. Алексеев, Л. А. Громова. – СПб.: Эконом шк., 1993. – 351 с. : ил. – Библиотека "Экономической школы".

5. Восприятие и действие / А. В. Запорожец, Л. А. Венгер, В. П.

Зинченко, А. Г. Рузская; под ред. А.В. Запорожца. – М.: Просвещение, 1967.
– 323 с.: ил.

Пример оформления диссертаций и авторефератов

1. Вишняков, И. В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 : защищена 12.02.02 : утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. –234 с.
2. Закшевская, Е. В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика : автореф. дис. д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2004. – 50 с.

Пример оформления электронных источников

1. Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса : материалы конф. – Электрон дан. – М.: ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.
2. Буторина, О.В. Валютный театр: драма без зрителей [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. – 2008. – Т.6.– № 2. – С.167-181. – Режим доступа: [ttp://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9483.html](http://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9483.html)

Пример оформления материалов из справочно-правовых систем

1. Об учете библиотечного фонда библиотек образовательных учреждений: Приказ от 24 августа 2000 г. № 2488 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. О библиотечном деле : Федеральный закон от 29.12.1994 № 78- ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис».

Пример оформления статей из сборников

1. Гурницкий, В. Н. Применение метода конечных разностей для расчета аппарата магнитной обработки вещества / В. Н. Гурницкий, Г. В. Никитенко // Методы и технические средства повышения эффективности

применения электроэнергии в сельском хозяйстве : сб. науч. тр. / СГАУ. – Ставрополь, 2002. – С. 4-13.

2. Тунин, С. А. Экономическая эффективность производства сои в условиях Ставропольского края / С. А. Тунин // Сб. науч. тр. / Ставроп. ГАУ. – 2003. – Т.4 : Финансово-экономические аспекты развития региона. – С. 290-295.

Пример оформления статей из статьи из журналов

1. Кривов, В. Д. Проблема обоснования макроэкономических решений / В.Д. Кривов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. – 2003. - № 3. – С. 3-17.

2. Высоцкая, И. В. Об опасности познания / И. В. Высоцкая // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Философия. – 2003. – № 2. - С. 66-70.

3. Соколов, Я. В. Управленческий учет: как его понимать / Я.В. Соколов, М. Л. Пятов // Бух. учет. – 2003. – № 7. – С. 53-55.

4. Пленкович, Ю. Отношение человека к самому себе : [статья из Хорватии] / Юрий Пленкович, Марио Пленкович // Проблемы психологии и эргономики. – 2003 . –Вып. 2. – С. 5-6

5. Хицков, И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Мытина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 9. – С. 9- 17.

6. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В. И. Суслов, Ю. С. Ершов, Н. М. Ибрагимов, Л. В. Мельникова // Регион: экономика и социология. – 2003. – № 4. – С. 47-63.

7. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В. И. Суслов [и др.] // Регион: экономика и социология. - 2003. - № 4. - С. 47-63.

Пример оформления статей из газет

1. Михайлов, С. А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С. А. Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.

2. Серебрякова, М. И. Дионисий не отпускает : [о фресках Ферапонтова

монастыря, Вологод. обл.] : беседа с директором музея Мариной Серебряковой / записал Юрий Медведев // Век. – 2002. – 14-20 июня (№ 18). – С. 9.

Пример оформления стандартов

1. ГОСТ Р 517721 -2001. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования. –Введ. 2002-01 -01. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.

2. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования : ГОСТ Р 517721-2001. –Введ. 2002-01 -01. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.

3. ГОСТ 7. 53-2001. Издания. Международная стандартная нумерация книг.Взамен ГОСТ 7.53-86 ; введ. 2002-07-01. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации; М. : Изд-во стандартов, 2002. – 3 с.

4. Издания. Международная стандартная нумерация книг : ГОСТ 7.53-2001. Взамен ГОСТ 7.53-86 ; введ. 2002-07-01. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М., 2002. – 3 с.

Порядок оценки доклада.

В докладе студент должен показать глубокие знания по избранной теме, понимание полноты решения поставленных задач и их научную значимость.

Работа не зачитывается, если доклад не носит исследовательского характера, в нем не раскрыта тема, нет анализа избранной проблемы, он не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях кафедры; не имеет выводов в соответствии с поставленными во введении задачами; в докладе допущены существенные ошибки. Обязателен самостоятельный подбор и изучение научной литературы по избранной теме (от 7 до 15 источников).

Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы

Перечень основной литературы:

1. Курлыкова, А. В. Экономические основы управления : учебное пособие : [16+] / А. В. Курлыкова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 184 с. : табл., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602439>
2. Шатаева, О. В. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие : [16+] / О. В. Шатаева, Е. Н. Акимова, М. В. Николаев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 152 с. : табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618915>
3. Сукало, Г. М. Планирование и организация работы структурного подразделения : учебное пособие / Г. М. Сукало. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Директ-Медиа, 2026 . – 212 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=714549> (дата обращения: 21.02.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4658-4. – DOI 10.23681/714549. – Текст : электронный.

Перечень дополнительной литературы:

1. Молокова, Е. И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. — 2-е изд. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 194 с. — 978-5-4487-0418-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79780.html>
2. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — 2-е изд. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — 978-5-9758-1717-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81001.html>
3. Марусева, И. В. Менеджмент и маркетинг в сервисе (PR и реклама как инструментарий) : учебное пособие : [16+] / И. В. Марусева, А. В. Кокарева ; под общ. ред. И. В. Марусевой. – Изд. 2-е, перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 592 с. : ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562282>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Корпоративный менеджмент. Бизнес-планирование – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/business-plan/>