

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
”Полесский государственный университет“



И.М. Зборина

**Методические рекомендации по проведению
практических занятий по дисциплине
”Бизнес – планирование инновационных решений“**

*Специальность 1-25 80 01 «Экономика»
II ступень (магистратура)*

Тема
**«МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА»**

**Пинск
ПолесГУ
2022**

СОСТАВИТЕЛЬ:

Зборина И.М., доцент кафедры экономики и бизнеса УО «Полесский государственный университет», кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Давыдова Н.Л., заведующий кафедрой банкинга и финансовых рынков УО «ПолесГУ», кандидат экономических наук, доцент

Л.Г. Тригубович, заведующий кафедрой экономики и управления ГУО «Республиканский институт повышения квалификации и переподготовки работников Министерства труда и социальной защиты РБ», к.э.н., доцент

РЕКОМЕНДОВАНЫ К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой _____ экономики и бизнеса _____
(название кафедры – разработчика программы)

(протокол № _____ от _____)

Научно – методической комиссией _____ факультета экономики и финансов _____

протокол № _____ от _____)

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение.....</i>	<i>4</i>
<i>Методическое и информационное обеспечение процесса бизнес-планирования инновационного проекта.....</i>	<i>5</i>
<i>Кейс – задания.....</i>	<i>17</i>
<i>Список источников для изучения темы.....</i>	<i>19</i>

ВВЕДЕНИЕ

Электронный ресурс является частью системы учебно-методических материалов, предназначенных для изучения курса ”Бизнес – планирование инновационных решений“.

Целью изучения дисциплины ”Бизнес-планирование инновационных решений“ является усвоение студентами методических основ принятия плановых решений, формирование навыков и умения разработки стратегического и тактического планов развития в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды, неопределенностью исходной информации.

Дисциплина нацелена на получение совокупности знаний и навыков, необходимых для успешного управления инновационной деятельностью организации с учетом мирового опыта. В результате изучения дисциплины слушатели овладевают следующими компетенциями:

знают: - функции, задачи, содержание и основные разделы бизнес-плана инновационного проекта; - порядок проведения работ по разработке бизнес-плана; - методы и способы проведения экономических расчетов; - методологию обоснования принятия эффективных бизнес - моделей, обеспечивающих рост их инновационной составляющей;

умеют: - обосновывать направления развития бизнеса; - оценивать риски, связанные с хозяйственной деятельностью;- проводить мониторинг рыночной конъюнктуры и внешней экономической среды, товарных рынков; - разрабатывать и обосновывать планы стратегического развития предприятия, бизнес-планы, обеспечивающие эффективное использование ресурсов; - осуществлять выбор эффективных вариантов инвестирования средств предприятия.

Особенность изучения дисциплины ”Бизнес-планирование инновационных решений“ заключается в составлении программы изучения применительно к условиям функционирования предприятий в современной рыночной среде, что нашло отражение в ее структуре, вопросов и подходов в изложении материала. Дисциплина связана с такими дисциплинами как ”Инновационное развитие организации (предприятия)“, ”Методология бизнес-исследований“.

Электронный ресурс подготовлен по теме «Методическое и информационное обеспечение процесса бизнес – планирования инновационного проекта» и содержит лекционный материал по теме, кейсовые задания и список рекомендуемой литературы для подготовки к занятию.

МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

1. Методы анализа, планирования и прогнозирования

Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся:

- формальные модели и их количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной фирмы, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии — выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Анализ разрыва — это простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель — определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как "заполнить" его.

Конкретное применение анализа разрыва (см. рис. 1) означает следующее:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении объема продаж); выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;



Рис. 1 GAP анализ

- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;

- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва — это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную рентабельность оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуется выявление резервов и принятие мер по заполнению разрыва в 5%.

Заполнение разрыва можно произвести несколькими способами, например: за счет роста производительности и достижения желаемых 20%; за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%.

Еще одна из классических моделей стратегии была разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагается, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20% (рис. 2).

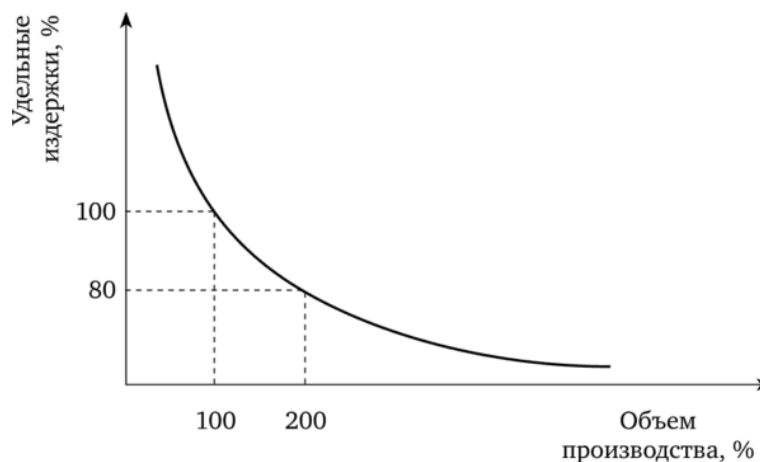


Рис. 2. Кривая опыта

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

- обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
- эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких издержек на единицу продукции и, следовательно, самых высоких прибылей. Погоня за доминированием на рынке, как стратегический императив, оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, дающих конкурентам возможности для роста. Применение кривой опыта возможно в основном в отраслях материального производства.

Главным недостатком модели является учет только одного из внутренних факторов прибыльности предприятия и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Бизнес – планирование инновационных решений

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная *модель жизненного цикла товара*.

Жизнь товара на рынке разделяется на *несколько основных стадий* каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- *рождение и внедрение на рынок* — небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- *стадия роста* — существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- *стадия зрелости* — устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- *стадия насыщения рынка и упадка* — снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла — *правильно определить стратегию бизнеса для каждой стадии существования товара на рынке*. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла. Очень часто жизнь товара на рынке не укладывается в рамки известной кривой.

Модели "кривой опыта" и "жизненного цикла" — наиболее простые методы стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из фактов деятельности фирмы.

Модель "продукт — рынок" предложена А. Дж. Стейнером в 1975 году. Она представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на: существующие; новые, но связанные с существующими; и совершенно новые (рис. 3).

рынок	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
продукт			
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 3. Матрица "рынок — продукт"

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях "рынок — продукт". Модель используется для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
- выбора между различными видами бизнеса (в т. ч. при распределении инвестиций среди различных бизнес-единиц фирмы), при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение компании с точки зрения привлекательности рынка и способности компании конкурировать на нем. Первоначальной классической портфельной моделью была *матрица БКГ*.

Сценарный анализ позволяет смоделировать несколько сценариев развития проекта (компании). В бизнес-план обычно включают три сценария. Они представлены ниже.

Сценарии развития проекта:

- 1) Оптимистический – берется обратная функция риска с поправкой на стратегический маркетинговый план.
- 2) Пессимистический – берется вариант с учетом влияния рисков.
- 3) Наиболее вероятный (консервативный) – берется вариант без учета факторов риска.

Можно разработать несколько десятков сценариев – их количество и качество зависят от потребности смоделировать развитие событий и финансовых показателей при изменении различных ключевых параметров.

Для расчета сценариев осуществляется подбор различных значений ключевых показателей. После создания композиции с новым набором значений просматриваются и анализируются результаты – значащие для проекта показатели, насколько они изменились по сравнению с базовым сценарием и за счет чего. Стратегический инвестор обычно делает вывод на основе наиболее пессимистичного сценария.

Методы финансового планирования — это конкретные способы и приемы расчетов финансовых показателей организации.

Финансовое планирование сводится, с одной стороны, к точным расчетам финансовых показателей на ближайшее время и их балансовой увязке в соответствующем финансовом документе, а с другой стороны — к прогнозным расчетам, носящим вероятностный и многовариантный характер. В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, многовариантности расчетов, балансовый и др.

Метод экономического анализа позволяет оценить финансовое состояние предприятия, определить динамику финансовых показателей, тенденции их изменения, внутренние резервы увеличения финансовых ресурсов. Этот метод целесообразно применять в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а выявленная в процессе анализа взаимосвязь показателей стабильна и сохранится в плановом периоде.

Нормативный метод заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках.

Расчетно-аналитический метод планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования используется при отсутствии технико-экономических нормативов, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямо, а косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе метода лежит применение экспертной оценки.

Балансовый метод планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения баланса достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды (фонд накопления, фонд потребления и т. д.).

Метод оптимизации плановых решений сводится к разработке нескольких вариантов плановых расчетов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный.

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Имитационная модель (ИМ) – это компьютерная модель системы, предназначенная для проведения над ней экспериментов. Имитационное моделирование используется для получения характеристик системы (производительности, надежности), анализа статистических данных и выявления оптимальной конфигурации и значений параметров сложных систем. Процесс планирования с помощью имитационного моделирования начинается с рассмотрения некоторого начального осуществимого плана, полученного экспериментальным путем или на основании данных, отражающих существующую ситуацию на предприятии. Целевая функция, на структуру которой ИМ ограничений не накладывает, используется для определения необходимости изменения параметров полученного плана. В процессе перехода от одного плана к другому изменяются значения таких параметров производства, как уровень занятости, объем сверхурочной работы, уровень запасов, объем выполнения работ по субподрядам и др., причем параметры изменяются до тех пор, пока не будет достигнут экстремум целевой функции планирования. Адекватность ИМ может быть оценена с помощью критерия Стюдента путем проверки гипотезы о близости средних значений изучаемых выходных характеристик модели известным статистическим значениям данных характеристик при протекании реальных процессов.

Модели календарного планирования. Если комплекс задач перспективного планирования решается в основном для предприятия в целом и оперирует агрегированной информацией, то комплекс задач годового планирования решается в различных модификациях как для предприятия в целом, так и для его производственных подразделений. На оперативном уровне планирования производства используются модели календарного планирования, управления запасами, теории массового обслуживания, сетевые модели, модели оптимального программирования. Результатом решения задач этого комплекса являются планы и графики работ производственных подразделений.

Исходные данные, необходимые для разработки модели, поступают из блока нормативно-справочной информации. Основные ограничения и параметры модели календарного планирования определяются оптимальной.

Экономико-математические модели календарного планирования предназначены для установления (в рамках месячного плана) конкретных сроков запуска изделий в производство, матричные модели материальных и информационных потоков используются для разработки бизнес-планов, модели теории управления запасами помогают регулировать незавершенное производство и контролировать запасы сырья, полуфабрикатов и готовой продукции и т. д.

Метод экспертных оценок.

Существует две группы экспертных оценок:

- индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга.
- коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

Совместное мнение обладает большей точностью, чем индивидуальное мнение каждого из специалистов. Данный метод применяют для получения количественных оценок качественных характеристик и свойств.

Известны следующие методы экспертных оценок:

- Метод ассоциаций. Основан на изучении схожего по свойствам объекта с другим объектом.
- Метод парных (бинарных) сравнений. Основан на сопоставлении экспертом альтернативных вариантов, из которых надо выбрать наиболее предпочтительные.
- Метод векторов предпочтений. Эксперт анализирует весь набор альтернативных вариантов и выбирает наиболее предпочтительные.
- Метод фокальных объектов. Основан на перенесении признаков случайно отобранных аналогов на исследуемый объект.
- Индивидуальный экспертный опрос. Опрос в форме интервью или в виде анализа экспертных оценок
- Метод средней точки. Формулируются два альтернативных варианта решения, один из которых менее предпочтителен. После этого эксперту необходимо подобрать третий альтернативный вариант, оценка которого расположена между значений первой и второй альтернативы.

2. Методика ЮНИДО, технико-экономическое обоснование проекта

Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) разработала методику оценки инвестиционных проектов, которая признана специалистами по всему миру. Она отличается универсальностью, то есть пригодна для всех сфер деятельности практически в любых условиях. Обратная сторона универсальности – недостаточная гибкость и отсутствие учета местных условий. Однако для первых шагов это не так уж важно. Чрезвычайно ценно то, что проекты по ЮНИДО понятны западным инвесторам как по терминологии, так и по структуре.

Согласно рекомендациям ЮНИДО, любой инвестиционный проект переживает три стадии.

1. Прединвестиционную (pre-investment).
2. Инвестиционную, или фазу осуществления (investment or implementation phase).
3. Эксплуатационную (operational).

На первой, прединвестиционной, стадии проводят исследования возможностей осуществления проекта. Их детализацию обычно определяют требования инвестора.

Выделяют три уровня исследований.

1. Исследование возможностей.
2. Подготовительные (предпроектные) исследования.
3. Оценка осуществимости.

Чем крупнее предприятие, тем точнее должны быть исследования. В небольших по масштабам проектах проработка, как правило, бывает не слишком детализированная. Стоимость прединвестиционных исследований составляет от 0,8 % для крупных проектов до 5 % при небольших размерах инвестиций.

Кроме исследований, прединвестиционная фаза проекта включает ряд организационных мероприятий: регистрацию предприятия, заключение контрактов, эмиссию ценных бумаг и т.д. Важнейшим результатом работ этой стадии должен быть составленный бизнес-план.

Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

- Резюме.
- Описание отрасли и компании.
- Описание услуг (товаров).
- Продажи и маркетинг.

- План производства.
- Организационный план.
- Финансовый план.
- Оценка эффективности проекта.
- Гарантии и риски компании.
- Приложения.

1. Резюме

Раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. По резюме составляют впечатление обо всем проекте, поэтому его всегда просматривают потенциальные инвесторы. Резюме должно содержать краткую но понятную информацию и давать ответы на волнующие инвесторов вопросы — каков объем инвестиций, сроки кредитования, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее. Остальные разделы документа должны давать более расширенную информацию о проекте и доказывать правильность расчетов в резюме.

2. Описание отрасли и компании

Описание общей информации о предприятии или компании, описание отрасли и перспективы её развития, финансовые показатели деятельности, кадры и структура управления, направление деятельности и выпускаемая продукция или услуги, партнерские связи.

3. Описание услуг (товаров)

Наилучшим будет наглядное представление продукции производимой вашим предприятием — пусть это будет фотография, рисунок или натуральный образец. Если вы производите не один вид продукции, то описание должно быть по каждому виду в отдельности.

Структура данной части:

- Наименование продукции
- Назначение и область применения
- Основные характеристики
- Конкурентоспособность
- Патентоспособность и авторские права
- Наличие или необходимость лицензирования
- Степень готовности к выпуску и реализации продукции
- Наличие сертификата качества
- Безопасность и экологичность
- Условия поставки и упаковка
- Гарантии и сервис
- Эксплуатация продукции
- Утилизация

4. Продажи и маркетинг

Прежде всего, для вашего товара должен существовать рынок сбыта. В данном разделе вы должны показать инвестору, что этот рынок есть. Потенциальные покупатели делятся на конечных потребителей и оптовых покупателей. Если потребителем выступает предприятие, то оно характеризуется месторасположением и отраслью, в которой вы работаете. Если потребитель это население, то характеризуется стандартными социально-демографическими характеристиками - пол, возраст, социальное положение, и прочее. Также, стоит описать потребительские свойства товаров - цена, срок службы изделия, внешний вид и другие.

Структура данной части:

1. Требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и ваши возможности им соответствовать

2. Анализ и описание конкурентов, какие сильные и слабые стороны вы будете иметь

3. Маркетинговые исследования, описание рынка и его перспективы развития

4. Сбыт — начиная от упаковки и хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием

5. Привлечение потребителей — какими способами (маркетинговыми инструментами), анализ эластичности спроса по цене

5. план производства

Расчет постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, расчет себестоимости продукции и общие сведения о возможностях предприятия.

Структура данной части:

- Географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций

- Технология и уровень квалификации кадров
 - Потребность в площадях
 - Кадровое обеспечение
 - Экологичность производства и безопасности работающих
 - Объем производства
 - Заработная плата и другие расходы на персонал
 - Затраты на сырье и материалы
 - Текущие затраты на производство
 - Переменные издержки
 - Постоянные издержки
6. Организационный план

От топ-менеджмента компании напрямую зависит успешность проекта. В этом разделе описывается организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава.

7. Финансовый план

Необходимо описать основные финансовые расчеты и издержки, провести калькуляцию себестоимости и описать смету расходов на проект. Так же, описать источники финансовых средств, привести таблицу расходов и доходов и описать движение наличности.

Структура данной части:

- Затраты подготовительного периода
 - Затраты основного периода
 - Расчет поступлений
 - Затраты, связанные с обслуживанием кредита
 - Налоговые платежи
 - Другие поступления и выплаты
 - Отчет о прибылях и убытках
 - Поток реальных денег
 - Прогнозный баланс
8. Оценка эффективности проекта

Оценка значимости проекта, его эффективность и направленность. Анализ чувствительности предприятия к внешним факторам.

9. Гарантии и риски компании

Гарантии по окупаемости проекта и возврату заемных средств. Описание возможных рисков и форс-мажорных моментов.

10. приложения

Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях. Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего.

В приложениях чаще всего описываются следующие моменты:

1. полная информация о компании (регистрационные документы и прочее)

2. фотографии, чертежи, патентная информация о продукции

3. результаты маркетинговых исследований

4. фотографии и схемы предприятия

5. схемы по организационной структуре предприятия

6. финансово-экономические расчеты (таблицы, графики)

7. нормативные документы и законодательные акты подтверждающие описанные риски по проекту.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) - это документ, который доказывает целесообразность введения нового товара, услуги, процесса или технологии. Разработка технико-экономического обоснования помогает выбрать нужное оборудование, подобрать и внедрить подходящие технологии производства, корректно организовать деятельность компании. Разрабатывается для нового объекта или на реконструкцию и модернизацию существующего строения либо системы и подразумевает сравнение минимум 2 вариантов.

ТЭО может составляться как для внутреннего использования (например, для согласования с руководством и дальнейшего развития проекта), так и для внешнего (например, для подтверждения инвестиционной привлекательности проекта заинтересованным лицам, кредиторам и инвесторам).

Основные вопросы, рассматриваемые в ТЭО:

- анализ исходных данных проекта;
- определение структуры и величины производственных мощностей объекта для расчета режима работы и загрузки;
- подбор состава и мощности основного оборудования, разработка балансов по каждому из рассматриваемых вариантов;
- расчет основных технико-экономических показателей проекта по каждому варианту;
- оценка требуемых капитальных затрат в реализацию проекта;
- определение показателей экономической эффективности предлагаемых технических решений по вариантам (операционные затраты, срок окупаемости, себестоимость продукции, рентабельность, ЧДД и др.).

• анализ всех вариантов по результатам расчетов, с последующим определением рекомендуемого варианта с точки зрения технической и экономической составляющей.

Разрабатывается технико-экономическое обоснование в соответствии с:

▪ ТКП 45-1.02-298-2014 Строительство. Предпроектная (предынвестиционная) документация. Состав, порядок разработки и утверждения.

▪ ТКП 241-2018 Порядок разработки технико-экономического обоснования выбора схем теплоснабжения при возведении и реконструкции объектов

▪ Постановлением Совета Министров Республики Беларусь №65 от 01.02.2020г. & Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь по вопросам энергосбережения

- Отраслевыми программами и рекомендациями;
 - Действующими нормативно-правовыми актами (ТКП, СНиП, и др.)
- Согласование ТЭО требуется в местных органах управления, Департаменте по энергоэффективности, областных управлениях и др.

3. Виды и характер информации, необходимой для формирования бизнес-плана инновационного проекта

Сбор информации - один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Информацию условно можно подразделить на три категории:

- информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;

- информация о партнерах и конкурентах. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает личностные характеристики оппонента, финансовое положение фирмы, особенности продукции, деловые связи и т.д.

- информация о внешней среде. Под внешней средой подразумеваются политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Информация о конкурентах и партнерах. Для полноценного анализа деятельности фирмы можно с успехом использовать официальные источники: бюджетно-финансовые планы, публикации и отчеты, рекламу и публичные выступления.

Информация о внешней среде. Под внешней средой подразумевают политическую обстановку, ситуацию на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство. Эта информация достаточно обширна. Крупные фирмы имеют соответствующие аналитические и юридические отделы, задача которых - отслеживать все нововведения в законодательстве и на рынке.

Для малого предприятия содержать такой отдел зачастую не под силу. В этом случае для проведения переговоров привлекаются эксперты и консультанты. Для любой фирмы источником информации могут стать подписные издания аналитического характера.

Сбор некоторых маркетинговых данных требует проведения полевых исследований. Очень важным обстоятельством в сборе внешней информации выступает способ ее получения, и этому вопросу стоит уделить особое внимание.

Существует множество открытых ресурсов, публикующих исследования о состоянии рынка тех или иных видов продукции. Однако предоставляемые ими данные отстают от текущего момента на несколько месяцев. Тем не менее, информацию можно привести к текущему моменту посредством экстраполяции или при помощи сопоставления с другими доступными источниками. Таким образом, получают приемлемо точную оценку текущего состояния спроса и предложения на целевом рынке.

Бенчмаркинг - целая группа методов, позволяющие выявить и проанализировать лучшие бизнес-процессы конкурирующих компаний, что позволяет выработать стратегии совершенствования и оптимизации собственных процессов. Это альтернативный метод стратегического планирования не от достигнутого, а по показателям конкурентов, который включает в себя три стадии:

- анализ отрасли;
- анализ конкурентов;

- выработка стратегии.

Наблюдение - представляет собой количественный метод получения знания об изучаемом объекте. Его целью является наблюдения за выбранными группами людей, их действиями в конкретной ситуации. На основании полученных данных строятся гипотезы динамики спроса, проверяются другие данные, полученные другими способами, а также извлекаются дополнительные данные об изучаемом объекте.

Price&Distribution - разновидность методов изучения розничной торговли. Это количественное исследование позволяет получить данные об ассортименте, ценах, представленности марок, входящих в исследуемую категорию продуктов.

Также методом получения информации может выступать известный SWOT-анализ. На основе данного метода удается установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей внешней среды, с которыми фирма может столкнуться в ходе разработки и реализации бизнес-плана.

Основные этапы разработки бизнес-плана предприятия состоят в следующем. Прежде всего, нужно вооружиться комплексом необходимой информации, предварительно определив ее источники.

Следующим этапом работ над бизнес-планом является определение целей его разработки, для чего ориентирами служат проблемы, которые и призван помочь решить бизнес-план.

Последующее действие - определение конкретных адресатов, кому будет направлен проект бизнес-плана (будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные фирмы).

Очередной этап - определение структуры формируемого документа. На последующем этапе осуществляется сбор информации для подготовки всех отдельных разделов бизнес-плана. Здесь важно заручиться поддержкой людей, располагающих опытом и знаниями для составления бизнес-плана (работников организации, хорошо знающих внутреннюю среду, внешних консультантов, прежде всего, в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка, а также консультантов по управлению).

Далее идет проработка всех разделов бизнес-плана в соответствии с выбранной структурой, при этом бизнес-план рекомендуется разбивать на разделы, а не на главы.

Часто работу над бизнес-планом можно представить в виде последовательности 12 шагов:

первый шаг - это введение в бизнес-план;

второй шаг - идентификация бизнеса (необходимо найти название для бизнес-идеи);

третий шаг - цель бизнеса (цель должна быть ясно сформулирована, интересна, а также вызывать уважение у потенциальных инвесторов или кредиторов);

четвертый шаг - описание бизнеса;

пятый шаг - рынок (приводится статистика продажи товаров на рынке, классификация пользователей и распределителей, сколько продукции потребляется или может потребляться ежегодно);

шестой шаг - конкуренция;

седьмой шаг - менеджмент (Вне зависимости от того, насколько заманчива концепция бизнеса, большинство рецензентов вкладывают средства в менеджеров, а не в идеи и не в продукцию. Одним из важных элементов данного раздела является представление сведений о тех лицах, которым предстоит сыграть ведущие роли в становлении и операциях предприятия);

восьмой шаг - сотрудники;
девятый шаг - местоположение;
десятый шаг - финансовые сведения;
одиннадцатый шаг - отчетность;
двенадцатый шаг - краткое изложение (резюме).

ЗАДАНИЯ И КЕЙС – СИТУАЦИИ

Дискуссия:

1. Приведите доводы за и против бизнес – планирования.
2. Вы являетесь инвестором. Сформулируйте требования, которые вы будете предъявлять:
 - к разработчикам и инвесторам бизнес – проекта;
 - к руководителю бизнес – проекта;
 - к бизнес – идее проекта;
 - к финансовым и производственным показателям проекта.
3. Придумайте бизнес – идею, которая могла бы реализовать социальные цели проекта и повысила статус предпринимателя.

Задание:

Известно, что руководитель среднего уровня управления (начальник отдела, цеха) получает до 40% информации о деятельности фирмы, руководитель низшего звена до 20% всей информации.

Разработайте план по сбору и обработке данных для бизнес – планирования.

Кейс - ситуации:

Кейс 1. Группа сотрудников специализированного предприятия нашла новое оборудование для изготовления раствора. Экспериментальный образец оправдал ожидания изобретателей. Если бы Вы были руководителем малого предприятия, то какой вариант действий выбрали бы Вы?

1. Организация совместной разработки и выпуска оборудования с каким-нибудь крупным предприятием или научно-техническим объединением.
 2. Заключение лицензионного договора с каким-нибудь крупным предприятием или научно-производственным объединением относительно права разработки и выпуска оборудования.
 3. Самостоятельная разработка документации, выпуск экспериментальных образцов и последующее серийное его изготовление.
 4. Патентование оборудования от имени малого предприятия и дальнейшая продажа патента без проведения специальной разработки.
- Аргументируйте свой ответ.

Кейс 2. Иванов И.И. после выставки офисной техники в Китае решил импортировать не представленные в РФ торговые марки, открыв фирменный магазин. Себестоимость офисной техники с учетом доставки была ниже аналогичных по функционалу моделей. Иванов И.И. установил рыночные цены на технику, разместил рекламу на фасаде здания, создал фирменный сайт, с помощью которого потенциальные клиенты могут заказывать расходные материалы напрямую из Китая от производителя. Бизнес Иванова И.И. просуществовал не более полугода. Почему?

Кейс 3. Иванов И.И. решил открыть собственный фитнес-центр. Он составил бизнес-план и рассчитал полную смету предполагаемых затрат, оформил кредит под залог собственного жилого имущества.

Уже через полгода плановые показатели по количеству клиентов, обеспечивающих прибыль предприятию, были достигнуты. Иванов И.И. решил не воплощать задуманные идеи по стимулированию спроса, улучшению качества обслуживания, предусмотренные бизнес-планом, и получать стабильный доход. Через год конкуренты открыли фитнес-центр в соседнем здании, предложив дополнительные услуги и сервисы, более низкую стоимость абонементов. Часть клиентов Иванова И.И. перешли к конкурентам. В это время к Иванову И.И. поступили замечания от пожарной инспекции, были выписаны штрафы.

Иванов И.И. терпел убытки на протяжении 3-х месяцев и в итоге закрыл фитнес-центр.

Кейс 4. Иванов И.И., выручив денежные средства от продажи фитнес-центра, решил открыть салон красоты. Он тщательно изучил спрос на услуги, проанализировал прошлые ошибки, сформировал комплекс предоставляемых услуг, установил цены ниже рыночных, создал яркую вывеску с собственным именем, разместил рекламу, нанял профессиональных мастеров.

Помимо личных клиентов мастеров салон практически никто не посещал. Через некоторое время мастера стали покидать рабочие места, и через полгода бизнес Иванова И.И. снова прогорел. Почему?

Список источников для изучения темы:

1. Основы предпринимательской деятельности : учеб. пособие / В. Л. Ключня [и др.] ; под ред. В. Л. Ключня, Н. В. Бордачевой. — Мн. : Изд. центр БГУ, 2019. — 309с. : ил.
2. Арсенов, В.В. Управление экономическими рисками: учебное пособие / В.В. Арсенов, Допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия по специальностям «Экономика и управление промышленными предприятиями», «Антикризисное управление предприятием», «Деловое администрирование» – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 202 с.
3. Методические материалы и индивидуальные задания к практическим занятиям по дисциплине «Бизнес - планирование» для студентов специальностей 1-26 02 01 «Бизнес - администрирование» / И. В. Устинович, А. В. Забавская. – Минск : Бестпринт. 2017 . – 80с.
4. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. - Минск : РИВШ, 2020. - 360
5. Владыко, А. В. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / А. В. Владыко, Р. П. Валевиц, Е. А. Соколовская ; ред.: Р. П. Валевиц, А. В. Владыко. - Минск : БГЭУ, 2020.
6. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / ред.: Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкель. - М. : Вузовский учебник ; [Б. м.] : ИНФРА-М, 2021.
7. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Финансы и кредит", "Маркетинг", "Логистика" / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич; Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси "Международный университет "МИТСО", Гомельский филиал. – Минск: РИВШ, 2019. – 522 с.: ил., табл., схемы.
8. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 (в ред. постановлений Минэкономики от 07.12.2007 N 214, от 29.02.2012 N 15) // <https://brrb.by/assets/upload/documents/Post%20158%20-%2031.08.2005.pdf>
9. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь 23 мая 2017 г. n 12/11 «Об утверждении методических рекомендаций о порядке расчета и оценке соответствия критериям, установленным Указом Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 Г. N 357. // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2017. – № 5/16466.
10. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2001 г., №62, 2/780
11. Грабар, Р. Н. Бизнес планирование в маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс : специальность 1-26 02 03 "Маркетинг" (магистратура) / Р. Н. Грабар // Учебно-методические издания преподавателей ПолесГУ 27 : [электронные версии изданий]. - Пинск : ПолесГУ, 2019
12. Белько И.В. и др. Количественные методы анализа в экономике = Quantitative Methods Of Analysis In Economics : учебное пособие / И. В. Белько [и др.]. – Минск : РИВШ, 2021. – 240 с.
13. Садовская, М. Н. Информационные системы в экономике : учеб. пособие / М. Н. Садовская, М. А. Акинфина, К. А. Забродская; под общ. ред. М. Н. Садовской. — Мн. : БГЭУ, 2018. — 316с.

14. Володько, О. В. Экономический механизм развития организации : учебно-методическое пособие / О. В. Володько ; Министерство образования Республики Беларусь, УО "Полесский государственный университет". - Пинск : ПолесГУ, 2020. - 171 с.
15. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / И.М. Зборина. – Пинск: ПолесГУ, 2017. – Режим доступа: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/11858> . – Дата доступа: 08.09.2021г.
16. Зборина, И.М. Конкурентные стратегии [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / И.М. Зборина. – Пинск: ПолесГУ, 2019. – Режим доступа: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/16835> . – Дата доступа: 08.09.2021г.