

Частное профессиональное образовательное учреждение
«Центр профессионального и дополнительного образования ЛАНЬ»

Лабадина
Светлана
Александровна

Подписано цифровой
подписью: Лабадина
Светлана
Александровна
Дата: 2023.01.30 10:29:37
+03'00'

УТВЕРЖДЕНО

приказом ЧПОУ «ЦПО ЛАНЬ»
№ 30.01.2023-2/ОД от 30.01.2023 года
(приложение 1)

Директор  С.А. Лабадина



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

«РУКОВОДИТЕЛЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»

(форма обучения - заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

Санкт-Петербург
2023

СОДЕРЖАНИЕ

I. Пояснительная записка	3
1.1. Нормативно-правовые основы разработки программы	3
1.2. Цель, задачи, планируемые результаты обучения	3
1.3. Нормативный срок освоения программы	5
1.4. Категории слушателей	5
II. Характеристика профессиональной деятельности выпускников	6
2.1. Область и объекты профессиональной деятельности	6
2.2. Виды профессиональной деятельности и компетенции	6
III. Учебный план	8
IV. Календарный учебный график	9
V. Содержание программы (рабочие программы профессиональных и общепрофессиональных модулей)	В отдельных приложениях
ПМ.1. Основы менеджмента	Приложение 1
ПМ.2. Теория организации и организационное поведение	Приложение 2
ПМ.3. Правовые вопросы предпринимательской деятельности	Приложение 3
ПМ.4. Основы налогообложения и бухгалтерского учета	Приложение 4
ПМ.5. Основы маркетинга	Приложение 5
ПМ.6. Управленческие решения	Приложение 6
ПМ.7. Социология и психология управления	Приложение 7
ПМ.8. Управление персоналом	Приложение 8
ПМ.9. Разработка и защита бизнес-плана	Приложение 9
VI. Условия реализации программы	11
6.1. Организационно-педагогические условия	11
6.2. Материально-технические условия	11
6.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
VII. Оценка качества освоения программы	16
Приложения	18
Приложение 10. Оценочные материалы	18
Приложение 11. Методические материалы	21

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Нормативно-правовые основы разработки программы

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Руководитель малого и среднего бизнеса» разработана на основе следующих документов:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 года № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)»;
3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
4. Устав образовательной организации;
5. Локальные акты учреждения.

1.2. Цель, задачи, планируемые результаты обучения

Цель - овладение новым видом деятельности в области построения эффективной системы менеджмента организации малого и среднего предпринимательства.

Задачи освоения программы:

- развить профессиональные компетенции, необходимых для выполнения вида деятельности по руководству организацией любой организационно-правовой формы;
- получить знания для открытия собственного конкурентноспособного бизнеса;
- подготовиться к осуществлению организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской деятельности;
- приобрести новую квалификацию.

Планируемые результаты обучения:

Программа соответствует требованиям Федерального государственного стандарта по специальности «Менеджмент» и направлена на овладение слушателями как общими компетенциями, так и видами профессиональной деятельности.

Выпускник должен обладать следующими **общепрофессиональными компетенциями**:

ОПК 1. Владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

ОПК 2. Владение способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК 3. Владение способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК 4. Владение способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

ОПК 5. Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

ОПК 6. Владение методами принятия решений в управлении операционной

(производственной) деятельностью организаций;

ОПК 7. Владение способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

Выпускник, освоивший программу, должен обладать **профессиональными компетенциями**, соответствующими видам профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

организационно-управленческая деятельность:

ПК 1.1. Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК 1.2. Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

ПК 1.3. Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

ПК 1.4. Владение умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

ПК 1.5. Владение способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК 1.6. Владение способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК 1.7. Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

ПК 1.8. Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

информационно-аналитическая деятельность:

ПК 2.1. Владение способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

ПК 2.2. Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

ПК 2.3. Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

ПК 2.4. Владение умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа

государственного или муниципального управления);

ПК 2.5. Владение умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

ПК 2.6. Владение умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

ПК 2.7. Владение умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

ПК 2.8. Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

предпринимательская деятельность:

ПК 3.1. Владение способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

ПК 3.2. Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК 3.3. Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

ПК 3.4. Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

Получение квалификации: «Руководитель малого и среднего бизнеса»

1.3. Нормативный срок освоения программы

Нормативный срок освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки составляет 300 академических часов

Режим занятий: 4 – 6 академических часов в день.

Форма обучения: заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

1.4. Категории слушателей

К освоению дополнительной профессиональной программы допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие профессиональное и (или) высшее образование.

Программа ориентирована на:

- руководителей и специалистов предприятий различных форм собственности, не имеющих образования в сфере экономики и управления;
- менеджеров предприятий, чьи знания в области бизнеса нуждаются в обновлении, а управленческие навыки – в совершенствовании;
- граждан, желающих освоить новый вид профессиональной деятельности в сфере менеджмента организации или открыть собственное дело.

II. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫПУСКНИКОВ

2.1. Область и объекты профессиональной деятельности

Область профессиональной деятельности выпускников: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности выпускников являются:
процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм;
процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

2.2. Виды профессиональной деятельности и компетенции

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу:

- организационно-управленческая;
- информационно-аналитическая;
- предпринимательская.

Выпускник, освоивший дополнительную профессиональную программу профессиональной переподготовки, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

организационно-управленческая деятельность:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации;

оценка эффективности проектов;
подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
оценка эффективности управленческих решений;
предпринимательская деятельность:
разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
организация и ведение предпринимательской деятельности.

III. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Руководитель малого и среднего бизнеса»

Категория слушателей:

1. лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
2. лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Срок обучения: 300 академических часов

Режим занятий: 4 – 6 академических часов в день.

Формы обучения: заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

№ п./п.	Наименования профессиональных модулей	Всего часов	В заочной форме	Формы контроля
ПМ.1.	Основы менеджмента	28	28	Тестирование
ПМ.2.	Теория организации и организационное поведение	26	26	Тестирование
ПМ.3.	Правовые вопросы предпринимательской деятельности	44	44	Тестирование
ПМ.4.	Основы налогообложения и бухгалтерского учета	24	24	Тестирование
ПМ.5.	Основы маркетинга	44	44	Тестирование
ПМ.6.	Управленческие решения	34	34	Тестирование
ПМ.7.	Социология и психология управления	34	34	Тестирование
ПМ.8.	Управление персоналом	34	34	Тестирование
ПМ.9.	Разработка и защита бизнес-плана	32	32	Итоговая аттестация ВКР в форме бизнес-плана
Всего по программе		300	300	300

Обозначения:

ПМ - Профессиональный модуль.

ВКР - Выпускная квалификационная работа (бизнес-план).

Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Руководитель малого и среднего бизнеса» определяет качественные и количественные характеристики образовательной программы:

- объемные параметры нагрузки слушателей;
- перечень профессиональных модулей;
- формы обучения, формы контроля.

IV. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№	Наименование учебных блоков и дисциплин	К-во час	Неделя											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПМ.1.	Основы менеджмента	28	24	4										
ПМ.2.	Теория организации и организационное поведение	26		20	6									
ПМ.3.	Правовые вопросы предпринимательской деятельности	44			18	24	2							
ПМ.4.	Основы налогообложения и бухгалтерского учета	24					22	2						
ПМ.5.	Основы маркетинга	44						22	22					
ПМ.6.	Управленческие решения	34							2	24	8			
ПМ.7.	Социология и психология управления	34									16	18		
ПМ.8.	Управление персоналом	34										6	20	8
ПМ.9.	Разработка и защита бизнес-плана.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	6
Итого по программе		300	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	14

Принятые сокращения:

ПМ – Профессиональный модуль.

Учебный период 12 недель.

Начало занятий – по мере комплектования группы в течение всего календарного года.

Занятия по заочной форме обучения проводятся с использованием системы дистанционного обучения, примерный ежедневный объем занятий — 4-6 академических часов.

**V. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ
(РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
И ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МОДУЛЕЙ)**

ПМ.1.	Основы менеджмента	Приложение 1
ПМ.2.	Теория организации и организационное поведение	Приложение 2
ПМ.3.	Правовые вопросы предпринимательской деятельности	Приложение 3
ПМ.4.	Основы налогообложения и бухгалтерского учета	Приложение 4
ПМ.5.	Основы маркетинга	Приложение 5
ПМ.6.	Управленческие решения	Приложение 6
ПМ.7.	Социология и психология управления	Приложение 7
ПМ.8.	Управление персоналом	Приложение 8
ПМ.9.	Разработка и защита бизнес-плана	Приложение 9

VI. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

6.1. Организационно-педагогические условия

В частном профессиональном образовательном учреждении «Центр профессионального и дополнительного образования ЛАНЬ», реализующем дополнительную профессиональную программу профессиональной переподготовки «Руководитель малого и среднего бизнеса» создаются необходимые организационно-педагогические условия для реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки.

Требования к кадровому обеспечению образовательного процесса - преподаватели с высшим образованием и(или) дополнительным профессиональным образованием по укрупненным группам специальностей «Экономика и управление».

Программа реализуется штатными работниками учреждения с возможным привлечением специалистов иных образовательных организаций, а также специалистов в сфере управления.

Сотрудники образовательной организации являются преподавателями и администраторами курса обучения, оказывают необходимую техническую поддержку слушателям, контролируют процесс освоения программы каждым слушателем.

Слушателей регистрируют на платформе дистанционного обучения, им предоставляется ссылка для работы в системе дистанционного обучения, индивидуальные логин и пароль, направляется письмо с разъяснениями, после чего слушатели начинают изучение учебных дисциплин. Рекомендуется последовательное изучение учебных дисциплин, в том порядке, в котором они размещены в системе дистанционного обучения.

В процессе обучения слушатели изучают теоретический материал, выполняют практические задания, проходят тестирование. Сотрудники образовательной организации осуществляют обратную связь и консультируют слушателей, выполняют проверку практических заданий, направляют слушателям комментарии, отметки и другую необходимую информацию. По итогам изучения каждого профессионального модуля слушатели проходят тестирование.

6.2. Материально-технические условия

Реализация учебной программы требует наличия:

рабочего места преподавателя, оборудованного компьютером с установленной операционной системой, а также наличие уверенного доступа в информационно-коммуникационную сеть Интернет. Желательно наличие микрофона и наушников (колонок), возможно использование встроенных.

рабочего места слушателя, оборудованного компьютером с установленной операционной системой, а также наличие уверенного доступа в информационно-коммуникационную сеть Интернет. Желательно наличие микрофона и наушников (колонок), возможно использование встроенных.

6.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Учебно-методическая литература

ПМ.1. Основы менеджмента

1. Васильев, Ю. Н. Менеджмент качества / Ю. Н. Васильев. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 104 с.
2. Каледин, С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей : учебное пособие для вузов / С. В. Каледин. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 520 с.
3. Костюхин, Ю. Ю. Основы производственного менеджмента : учебник / Ю. Ю. Костюхин, О. О. Скрябин. — Москва : МИСИС, 2022. — 308 с.

4. Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми : учебное пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. — Москва : Академический Проект, 2020. — 400 с.
5. Рыжиков, С. Н. Менеджмент. Комплекс обучающих средств : учебно-методическое пособие / С. Н. Рыжиков. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 168 с.
6. Цветков, А. Н. Основы менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 192 с.
7. Шемятихина, Л. Ю. Менеджмент малого предпринимательства : учебное пособие для вузов / Л. Ю. Шемятихина, К. С. Шипицына, М. Г. Синякова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 500 с.

ПМ.2. Теория организации и организационное поведение

1. Алексашина, Т. В. Модели организационного поведения : учебное пособие / Т. В. Алексашина. — Москва : РУТ (МИИТ), 2019. — 114 с.
2. Бурнашева, Э. П. Основы бережливого производства / Э. П. Бурнашева. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 76 с.
3. Ершова, Н. А. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Н. А. Ершова, С. Н. . — Москва : РГУП, 2020. — 72 с.
4. Королев, Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 188 с.
5. Малиновская, Н. М. Профессиональная этика : учебное пособие для вузов / Н. М. Малиновская. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 260 с.
6. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с.
7. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва : Дашков и К, 2022. — 108 с.
8. Фейзуллаев, Ф. С. Теория организации и организационное поведение : учебно-методическое пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2019. — 48 с.

ПМ.3. Правовые вопросы предпринимательской деятельности

1. Актуальные проблемы предпринимательского права / ответственный редактор И. В. Ершова. — Москва : Проспект, 2021. — 449 с.
2. Ананьева, М. К. Предпринимательское право : учебное пособие / М. К. Ананьева, Е. А. Инамова, Е. Г. Потапенко. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2021. — 206 с.
3. Бармина, О. Н. Предпринимательское право. Практикум : учебное пособие / О. Н. Бармина, Т. Н. Буторина. — Москва : Проспект, 2021. — 143 с.
4. Биткова, Л. А. Правовое регулирование маркетинговой деятельности : учебное пособие для вузов / Л. А. Биткова, Н. Ю. Приходько, Д. В. Тропина. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 104 с.
5. Голубцов, В. Г. Предпринимательское право : учебник / В. Г. Голубцов ; ответственный редактор В. Г. Голубцов. — Москва : СТАТУТ, 2021. — 444 с.
6. Предпринимательское право : учебник / под редакцией И. В. Ершовой. — Москва : Проспект, 2020. — 686 с.
7. Предпринимательское право : хрестоматия / составители М. С. Алдабаева, Ю. О. Плехова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 90 с.
8. Российское предпринимательское право : учебник / ответственный редактор В. С. Белых. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2022. — 766 с.

ПМ.4. Основы налогообложения и бухгалтерского учета

1. Базовкина, Е. А. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / Е. А. Базовкина. — Белгород : БелГАУ им.В.Я.Горина, 2020. — 123 с.

2. Гамидова, Н. Г. Автоматизация бухгалтерского и налогового учета в программе «1С: Бухгалтерия 8.3»: учебное пособие / Н. Г. Гамидова. — Орел : ОрелГАУ, 2021. — 137 с.
3. Егорова, М. А. Управление инвестициями. Бизнес-планирование и риск-финансирование. Глоссарий : учебно-методическое пособие / М. А. Егорова, В. И. Котов. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 42 с.
4. Каледин, С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей : учебное пособие для вузов / С. В. Каледин. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 520 с.
5. Мищенко, В. В. Основы налогообложения в Российской Федерации : учебное пособие / В. В. Мищенко. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2018. — 368 с.
6. Новикова, Т. С. Экономика общественного сектора / Т. С. Новикова. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 324 с.
7. Полковский, Л. М. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / Л. М. Полковский. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 256 с.
8. Сёмина, И. В. Управленческий учет : учебное пособие / И. В. Сёмина. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 92 с.
9. Судакова, А. Е. Бюджетное планирование и прогнозирование : учебное пособие / А. Е. Судакова, Г. А. Агарков, А. А. Тарасьев. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 308 с.
10. Тюленева, Т. А. Налоги и налогообложение : учебное пособие / Т. А. Тюленева. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 104 с.
11. Тютюрюков, Н. Н. Теория налогов : учебник / Н. Н. Тютюрюков, В. Н. Тютюрюков. — Москва : Прометей, 2020. — 168 с.
12. Финансовое моделирование в фирме : учебник / Д. Эрнст, Й. Хэкер, М. А. Федотова [и др.]. — 2-е изд. — Москва : Прометей, 2022. — 294 с.

ПМ.5. Основы маркетинга

1. Биткова, Л. А. Правовое регулирование маркетинговой деятельности : учебное пособие для вузов / Л. А. Биткова, Н. Ю. Приходько, Д. В. Тропина. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 104 с.
2. Джикович, Ю. В. Практический маркетинг : учебное пособие / Ю. В. Джикович, А. А. Арефьева, Е. Е. Вольнов ; под редакцией Г. С. Никифорова. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 140 с.
3. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. — Москва : Дашков и К, 2022. — 260 с.
4. Маркетинг : общий курс : учебное пособие / под редакцией Н. Я. Калюжной, А. Я. Якобсона. — 4-е изд. — Москва : Омега-Л, 2010. — 476 с.
5. Цахаев, Р. К. Маркетинг : учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 552 с.
6. Шевченко, Д. А. Основы современного маркетинга : учебник / Д. А. Шевченко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 604 с.
7. Шульц, Э. Э. Основы маркетинга : учебник / Э. Э. Шульц. — Москва : Проспект, 2022. — 190 с.
8. Юмашева, И. А. Основы маркетинга : учебно-методическое пособие / И. А. Юмашева. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2021. — 329 с.

ПМ.6. Управленческие решения

1. Виссия, Х. Э. Принятие решений в информационном обществе : учебное пособие / Х. Э. Виссия, В. В. Краснопрошин, А. Н. Вальвачев. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 228 с.

2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 216 с.
3. Ильченко, Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова. — 2-е изд., испр. и доп. — Курган : КГУ, 2019. — 132 с.
4. Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми : учебное пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. — Москва : Академический Проект, 2020. — 400 с.
5. Малиновская, Н. М. Профессиональная этика : учебное пособие для вузов / Н. М. Малиновская. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 260 с.
6. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва : Дашков и К, 2022. — 108 с.
7. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве : учебное пособие / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов ; под редакцией А. Н. Асаула. — Санкт-Петербург : АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с.
8. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом : учебное пособие / К. Хелдман. — 8-е изд. (эл.). — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 731 с.

ПМ 7. Социология и психология управления

1. Александрова, Н. А. Социология и психология управления человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. А. Александрова, И. В. Петрова. — Чита : ЗабГУ, 2021. — 147 с.
2. Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов : учебное пособие для вузов / Н. О. Бурмистрова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 104 с.
3. Гасиев, В. И. Социология управления : учебное пособие / В. И. Гасиев, И. Э. Гергиев. — Москва : Прометей, 2022. — 122 с.
4. Королев, Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 188 с.
5. Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми : учебное пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. — Москва : Академический Проект, 2020. — 400 с.
6. Кравченко, А. И. Социология управления: фундаментальный курс : учебное пособие / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. — 4-е изд. — Москва : Академический Проект, 2020. — 983 с.
7. Малиновская, Н. М. Профессиональная этика : учебное пособие для вузов / Н. М. Малиновская. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 260 с.
8. Фюттик, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Фюттик. — Новосибирск : СГУВТ, 2022. — 130 с.

ПМ.8. Управление персоналом

1. Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов : учебное пособие для вузов / Н. О. Бурмистрова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 104 с.
2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; перевод с английского Д. П. Коньковой. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с.
3. Королев, Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 188 с.

4. Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми : учебное пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. — Москва : Академический Проект, 2020. — 400 с.
5. Кравченко, А. И. Основы менеджмента: управление людьми : учебное пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. — Москва : Академический Проект, 2020. — 400 с.
6. Малиновская, Н. М. Профессиональная этика : учебное пособие для вузов / Н. М. Малиновская. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 260 с.
7. Фюттик, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Фюттик. — Новосибирск : СГУВТ, 2022. — 130 с.

ПМ.9. Разработка и защита бизнес-плана

1. Алексеев, В. Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности : учебное пособие / В. Н. Алексеев, Н. Н. Шарков. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 176 с.
2. Бизнес-планирование : учебное пособие / составители Ю. В. Устинова, Н. Ю. Рубан. — Кемерово : КемГУ, 2020. — 73 с.
3. Васильев, Ю. Н. Менеджмент качества / Ю. Н. Васильев. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 104 с.
4. Егорова, М. А. Управление инвестициями. Бизнес-планирование и риск-финансирование. Глоссарий : учебно-методическое пособие / М. А. Егорова, В. И. Котов. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 42 с.
5. Каледин, С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей : учебное пособие для вузов / С. В. Каледин. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 520 с.
6. Куликова, Н. Н. Управление инновационными проектами : учебно-методическое пособие / Н. Н. Куликова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 76 с.
7. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. — Красноярск : СФУ, 2021. — 196 с.
8. Сёмина, И. В. Управленческий учет : учебное пособие / И. В. Сёмина. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 92 с.
9. Томорадзе, И. В. Основы управления бизнес-процессами : учебное пособие / И. В. Томорадзе, Д. Ю. Денисов, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 121 с.
10. Финансовое моделирование в фирме : учебник / Д. Эрнст, Й. Хэкер, М. А. Федотова [и др.]. — 2-е изд. — Москва : Прометей, 2022. — 294 с.
11. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом : учебное пособие / К. Хелдман. — 8-е изд. (эл.). — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 731 с.
12. Шонесси, Г. 12 шагов к гибкому бизнесу : справочник / Г. Шонесси, Ф. Голдинг ; перевод с английского Д. Денисова [и др.]. — Москва : ДМК Пресс, 2019. — 226 с.

Интернет-ресурсы

Слушатели имеют возможность использования следующих электронных образовательных ресурсов:

Электронная библиотечная система издательства «Лань»: <http://e.lanbook.com>.

Электронная библиотека диссертаций – <http://diss.rsl.ru/>.

Электронные полнотекстовые периодические издания Научной библиотеки на портале eLibrary – <http://elibrary.ru/>.

Административно-управленческий портал - <http://www.aup.ru/>.

АКДИ "Экономика и Жизнь" - <https://www.audit-it.ru/articles/authors/akdi.html>.

Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня - <http://ek-lit.narod.ru/books.htm>.

Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://ecsocman.hse.ru/>.

Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники) - <http://eup.ru/>

Виртуальная экономическая библиотека - <http://ecsocman.hse.ru/text/22605168/>

Журнал «Вопросы экономики» - <https://www.vopreco.ru/jour/index>

Журнал «Эксперт» - <https://expert.ru/>

Справочные системы правовой информации:

Консультант-Плюс - <http://www.consultant.ru/>

Гарант - <http://www.garant.ru>

Минфин РФ, документы - <https://www.minfin.ru/ru/document/>

Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru>

Служба тематических толковых словарей - <http://www.glossary.ru>

Экономика и жизнь - <https://www.eg-online.ru/news/257792>

VII. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы включает текущий контроль успеваемости в форме выполнения практических заданий, промежуточный контроль по каждому модулю в форме тестирования.

Итоговая аттестация проводится в форме защиты выпускной квалификационной работы (бизнес-плана).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу профессиональной переподготовки и прошедшим итоговую аттестацию, выдается диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, установленному образовательной организацией.

Критерии оценки качества знаний при выполнении практических заданий

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования, предъявляемые к практическому заданию: емко и логично изложены необходимые сведения, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо»: основные требования к выполнению практического задания учтены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при разборе задания даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно»: имеются существенные отступления от требований к выполнению практического задания. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы; отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно»: тема не раскрыта, практическое задание не выполнено, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Критерии оценки качества знаний при выполнении тестирования

Оцениваемый показатель	Количество баллов, обеспечивающих получение:			
	Зачета	Оценки за дифференцированный зачет		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Процент набранных баллов из 100% возможных	От 55% и выше	55% и более	70% и более	85% и более
Количество тестовых заданий				
15	8	От 8 до 11	От 11 до 13	13 и более
20	11	От 11 до 14	От 14 до 17	17 и более
25	13	От 13 до 18	От 18 до 21	21 и более
26	14	От 14 до 18	От 18 до 22	22 и более
30	16	От 16 до 21	От 21 до 26	26 и более
40	22	От 22 до 28	От 28 до 34	34 и более

Критерии оценки качества знаний при выполнении выпускной квалификационной работы (бизнес-плана)

Оценивается выпускная квалификационная работа на основании критериев актуальности исследования, его методологической обоснованности, теоретической разработанности в тексте выпускной квалификационной работы, достоверности полученных результатов, системности и новизны. Учитываются также качество выступления слушателя во время защиты и его ответы на вопросы.

Защита выпускной квалификационной работы заканчивается выставлением оценок по четырех балльной системе:

«Отлично» выставляется за выпускную квалификационную работу, которая носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенную теоретическую часть, глубокий анализ и критический разбор практики, логичное, последовательное изложение материала с соответствующими выводами и обоснованными предложениями. При ее защите выпускник показывает глубокое знание вопросов темы, свободно оперирует данными исследования, вносит обоснованные предложения, во время доклада использует мультимедийную презентацию, свободно и аргументировано отвечает на поставленные вопросы.

«Хорошо» выставляется за выпускную квалификационную работу, которая носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенную теоретическую часть, в ней представлены достаточно подробный анализ и критический разбор практики, последовательное изложение материала с соответствующими выводами, однако с не вполне обоснованными предложениями. При ее защите выпускник показывает знание вопросов темы, оперирует данными исследования, вносит предложения по теме исследования, во время доклада использует мультимедийную презентацию, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы.

«Удовлетворительно» выставляется за выпускную квалификационную работу, которая базируется на практическом материале, но имеет поверхностный анализ и недостаточно критический разбор практики, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные предложения. В отзыве имеются существенные замечания по содержанию и оформлению работы, а также по методике анализа. При ее защите выпускник проявляет неуверенность, показывает слабое знание вопросов темы, не всегда дает исчерпывающие аргументированные ответы на заданные вопросы.

«Неудовлетворительно» выставляется за выпускную квалификационную работу, которая не носит исследовательского характера, не имеет анализа, не отвечает требованиям. В работе нет выводов либо они носят декларативный характер. В отзывах научного руководителя имеются критические замечания. При защите выпускной квалификационной работы выпускник затрудняется отвечать на поставленные вопросы по ее теме, не знает теории вопросов, при ответе допускает существенные ошибки. К защите не подготовлена мультимедийная презентация.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 10

Оценочные материалы Основные показатели оценки результатов

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка
ОПК 1.	Владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Владеет/ не владеет
ОПК 2.	Владение способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Владеет/ не владеет
ОПК 3.	Владение способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Владеет/ не владеет
ОПК 4.	Владение способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Владеет/ не владеет
ОПК 5.	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	Владеет/ не владеет
ОПК 6.	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Владеет/ не владеет
ОПК 7.	Владение способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Владеет/ не владеет
ПК 1.1.	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Владеет/ не владеет
ПК 1.2.	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Владеет/ не владеет
ПК 1.3.	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Владеет/ не владеет
ПК 1.4.	Владение умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том	Владеет/ не владеет

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка
	числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
ПК 1.5.	Владение способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Владеет/ не владеет
ПК 1.6.	Владение способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Владеет/ не владеет
ПК 1.7.	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Владеет/ не владеет
ПК 1.8.	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Владеет/ не владеет
ПК 2.1.	Владение способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	Владеет/ не владеет
ПК 2.2.	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Владеет/ не владеет
ПК 2.3.	Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	Владеет/ не владеет
ПК 2.4.	Владение умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	Владеет/ не владеет
ПК 2.5.	Владение умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Владеет/ не владеет
ПК 2.6.	Владение умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Владеет/ не владеет
ПК 2.7.	Владение умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при	Владеет/ не владеет

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка
	принятии решений об инвестировании и финансировании	
ПК 2.8.	Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Владеет/ не владеет
ПК 3.1.	Владение способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Владеет/ не владеет
ПК 3.2.	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Владеет/ не владеет
ПК 3.3.	Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Владеет/ не владеет
ПК 3.4.	Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Владеет/ не владеет

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной *целью* разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Или, например:

уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные *задачи*, связанные с функционированием фирмы:

определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять *функций*.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют *два основных подхода к разработке бизнес-плана*. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике, данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой

деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в

материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Бизнес-план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-плану такой привычный, известный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-плана – это то, что технико-экономическое обоснование – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-план является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3 – 5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

2) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самостоятельностью;

3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта.

Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-план организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план может заменить инвестиционный проект. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в прединвестиционной фазе делового планирования. Может также существовать бизнес-план организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если

инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии (расширение производства, модернизация, реконструкция). В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, который регулирует порядок использования свободных средств предприятия и заемных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта.

Таким образом, инвестиционный проект и бизнес-план могут быть близки по структуре. Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

Общая структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана:

- 1) титульный лист;
- 2) аннотация;
- 3) меморандум о конфиденциальности;
- 4) оглавление;

Затем его основные разделы.

- 1) резюме;
- 2) история бизнеса организации (описание отрасли);
- 3) характеристика объекта бизнеса организации;
- 4) анализ бизнес-среды организации;
- 5) план маркетинга;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка и страхование риска;
- 10) приложения.

Сразу же оговоримся, что данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Перейдем теперь к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержания его разделов.

Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана.

Бизнес-план начинается с **титульного листа**, на котором обычно указывают:

- наименование проекта;
- место подготовки плана;
- авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается *меморандум о конфиденциальности*. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует *оглавление* – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать *аннотацию*, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 – 2 страницы). Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

Предприятие.

1. Адрес.

2. Телефон, факс.
3. Руководитель предприятия.
4. Суть предлагаемого проекта и место реализации.
5. Результат реализации проекта.
6. Необходимые финансовые ресурсы.
7. Срок окупаемости проекта.
8. Ожидаемая среднегодовая прибыль.
9. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
10. Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во **введении** указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- идеи, цели и суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);
- планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

История бизнеса организации (описание отрасли).

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Характеристика объекта бизнеса организации

В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» («Характеристика услуг и продукции») представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная защищенность;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукции;
- возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества – долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- товар, не имеющий аналогов на рынке;
- товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;
- старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке – качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на

товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. *Размер рынка* – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие *факторы*:

- численность и половозрастная структура населения в регионе;
- уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- политика в области оплаты труда.

Емкость рынка – показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для *сбора и анализа информации* применяются следующие *методы*:

- наблюдение;
- опрос;
- эксперимент;
- моделирование.

Эффективным методом является наблюдение, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

- емкости рынка;
- количества поставщиков однотипной продукции;
- объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
- развития сбыта определенных групп товаров;
- скорости сбыта;
- запасов продукции в каналах сбыта и др.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации, поскольку обеспечивает изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке и высокую представительность результатов.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему

предпочтений при выборе товаров потребителями, причину возврата товара или отказа от покупки. Он может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Он обеспечивает при анализе рынка возможность раздельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например увеличение объема продаж при снижении цены.

Эксперименты могут проводиться не только на реальных объектах, но и на искусственных моделях. При анализе рынка наиболее часто используется экономико-математическое моделирование, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента свойства.

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет. В этом разделе перечисляются все имеющиеся заказы на продукцию. Помимо всего прочего, здесь:

- анализируется то, как быстро продукция (услуги) утвердится на рынке, обосновываются возможности дальнейшего его расширения;
- оцениваются основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическая региональная и федеральная политика, создание конкуренции и т. д.);
- отслеживаются и оцениваются основные конкуренты. Выделяются и анализируются сильные и слабые стороны конкурента и самого составителя бизнес-плана, конкурентоспособность производимых товаров, услуг;
- основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

План маркетинга

Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге – двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение:

- потребителей;
- конкурентов;
- товаров;
- цен;
- товародвижения и продаж;
- системы стимулирования сбыта и рекламы;

– внутренней среды предприятия.

В рамках *производственной функции*:

– организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;

– обеспечение материально-технического снабжения;

– управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В *сбытовую функцию* (функцию продаж) входя:

– организация системы товародвижения;

– организация сервиса;

– организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;

– проведение целенаправленной товарной политики;

– проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и *функция управления и контроля*, которая подразумевает:

– организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;

– информационное обеспечение управления коллективом;

– организацию системы коммуникаций на предприятии;

– организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана – «План маркетинга». В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том:

– какая стратегия маркетинга принята на фирме;

– как будет реализовываться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;

– как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;

– как предполагается добиваться роста объема продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;

– как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;

– как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

1) цели и стратегии маркетинга;

2) ценообразование;

3) схема распространения товаров;

4) методы стимулирования продаж;

5) организация послепродажного обслуживания клиентов;

6) реклама;

7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;

8) бюджет маркетинга;

9) контроллинг маркетинга.

Производственный план

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- технология производства;
- производственное кооперирование;
- контроль производственного процесса;
- система охраны окружающей среды;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;
- потребность в долгосрочных активах;
- потребность в оборотных средствах;
- прогноз затрат.

Организационный план

Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- организационная структура;
- ключевой управленческий персонал;
- профессиональные советники и услуги;
- персонал;
- кадровая политика фирмы;
- календарный план;
- план социального развития;
- правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов – размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

В бизнес-плане приводятся данные:

- о производственно-технологической структуре предприятия;
- о функциях ключевых подразделений;
- о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- об организационной структуре управления;
- об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- об автоматизации системы управления.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а кредитор – о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

- отчет о прибылях и убытках;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- анализ безубыточности;
- стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

Оценка и страхование риска

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственный, имущественный, финансовый, валютный и т. д. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

1) *суверенный (страновой) риск*. Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств. С подобным риском имели дело иностранные инвесторы, приобретавшие в России государственные краткосрочные облигации накануне кризиса 1998 г. Необходимость учета странового риска особенно актуальна для международных банков, фондов и институтов, предоставляющих кредиты государствам и фирмам, имеющим государственные гарантии, хотя фактически этот риск приходится учитывать любому иностранному инвестору. Основными причинами риска обычно называют возможные войны, катастрофы, общемировой экономический спад, неэффективность государственной политики в области макроэкономики и др.;

2) *политический риск*. Иногда рассматривается как синоним странового риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.;

3) *производственный риск*, большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Один и тот же капитал можно использовать для абсолютно различных производств, очевидно, что степень риска производственной деятельности в этом случае, а следовательно, и вложения капитала в нее будет принципиально различной. Таким образом, смысл производственного риска заключается в том, что на момент создания предприятия его собственники, по сути, принимают стратегически важное и вместе с тем весьма рисковое решение – вложить капитал именно в данный вид бизнеса. Если выбор бизнеса окажется ошибочным, то собственники понесут существенные финансовые и временные потери.

Причина финансовых потерь заключается в том, что при вынужденной ликвидации предприятия его материально-техническая база и оборотные активы в подавляющем большинстве случаев распродаются с убытком, т. е. по ценам, не компенсирующим

первоначальные затраты. Даже если речь не ведется о полной ликвидации материально-технической базы, ее перепрофилирование и рекламные акции по «раскручиванию» нового бизнеса требуют существенных дополнительных затрат;

4) *финансовый риск*, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы. В подавляющем большинстве случаев источники финансирования не бесплатны, причем величина платы варьируется как по видам источников, так и в отношении конкретного источника, рассматриваемого в динамике и (или) обремененного дополнительными условиями и обстоятельствами. Кроме того, обязательства по отношению к поставщику капитала, принимаемые предприятием в случае привлечения того или иного источника финансирования, различны. В частности, если обязательства перед внешними инвесторами не будут исполняться в соответствии с договором, то в отношении предприятия вполне может быть инициирована процедура банкротства с неминуемыми в этом случае потерями для собственников. Суть финансового риска и его значимость, таким образом, определяются структурой долгосрочных источников финансирования – чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска;

5) *риск снижения покупательной способности денежной единицы*. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.;

6) *процентный риск*, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок. Этот вид риска приходится учитывать как инвесторам, так и хозяйствующим субъектам. Так, держатели облигаций могут нести потери, если на рынке складывается тенденция снижения в среднем процентных ставок по аналогичным финансовым инструментам. Для предприятий риск снижения процентных ставок проявляется в различных аспектах, причем негативное влияние могут оказывать как прогрессивные, так и регрессивные тенденции в динамике процентных ставок. Так, если предприятие эмитировало облигационный заем с относительно высокой процентной ставкой, а в последующем в силу тех или иных причин процентные ставки по долгосрочным финансовым инструментам начали устойчиво снижаться, то эмитент несет очевидные убытки. С другой стороны, повышение процентных ставок, например, по краткосрочным кредитам, приводит к дополнительным финансовым расходам, связанным с необходимостью поддержания требуемого уровня оборотных средств. Таким образом, риск изменения процентных ставок должен учитываться в долгосрочном и краткосрочном аспектах, с дифференциацией по видам активов, обязательств, инструментов;

7) *систематический, или рыночный, риск*. Представляет собой риск (характерный для всех ценных бумаг), который не может быть элиминирован с помощью диверсификации;

8) *специфический, или несистематический, риск*. Имеет узкую трактовку и закреплен за операциями с финансовыми активами. Специфическим называется риск ценной бумаги, который не связан с изменениями в рыночном портфеле и потому может быть элиминирован путем комбинирования данной бумаги с другими ценными бумагами в хорошо диверсифицированном портфеле;

9) *проектный риск, напрямую связанный с бизнес-планированием*. Любое предприятие вынуждено в той или иной степени заниматься инвестиционной деятельностью. Причины тому – необходимость и целесообразность диверсификации хозяйственной деятельности, желание выхода на новые рынки товаров и услуг, желание участвовать в освоении новой ниши (территориальной или продуктовой) на глобальном рынке товаров и услуг и т. п. Как правило, инвестиционная деятельность реализуется путем разработки и внедрения некоторого инвестиционного проекта. Любой более или менее масштабный проект требует соответствующего финансирования и чаще всего не обходится без долгового финансирования, когда предприятие в дополнение к собственным источникам (эмиссии акций, прибыли) привлекает заемный капитал путем эмиссии облигационного займа или получения долгосрочного кредита. Поскольку заемный капитал не бесплатен, расходы по его обслуживанию

и погашению, т. е. текущие процентные платежи и периодические выплаты в погашение основной суммы долга, носят регулярный характер и потому должны иметь постоянный источник. В общем случае таковым источником является прибыль предприятия. Если предприятие предполагает рассчитываться с внешними инвесторами лишь за счет прибыли, генерируемой именно данным проектом, то в этом случае как раз и возникает проектный риск, который может трактоваться как вероятность недостаточности прибыли по проекту для расчетов с инвесторами (в широком смысле речь идет как о внешних инвесторах, так и собственниках предприятия, поскольку если доходов, генерируемых проектом, достаточно лишь для обслуживания внешней долгосрочной задолженности, то такой проект вряд ли устроит собственников предприятия). С позиции поставщиков заемного капитала проектный риск, рассматриваемый как риск невозврата вложенного капитала, при некоторых ситуациях может перерасти в страновой риск. Это имеет место в том случае, если гарантом по проекту выступило правительство;

10) *валютный риск*. Любой субъект, владеющий финансовым активом или обязательством, выраженными в иностранной валюте, сталкивается с валютным риском, под которым понимается вероятность потерь в результате изменения валютного (обменного) курса. В зависимости от ситуации последствия изменения валютных курсов могут быть исключительно значимыми. Так, в результате августовского кризиса в России, когда в течение непродолжительного времени курс доллара к рублю повысился в 4 раза, многие предприятия оказались не в состоянии рассчитаться со своими западными кредиторами и инвесторами;

11) *транзакционный риск*, представляющий собой операционный риск, т. е. риск потерь, связанных с конкретной операцией. Поскольку безрисковых операций в бизнесе практически не существует, этот риск, вероятно, самый распространенный, полностью элиминировать его невозможно. Например, поставщик может нарушить ритмичность поставки, дебитор задержать оплату счета, приобретенный с расчетом на капитализированную доходность финансовый актив может обесцениться в связи с финансовыми трудностями эмитента и др.;

12) *актуарный риск*, покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии. Актуарными называются расчеты в страховании, понимаемом как система мероприятий по созданию денежного (страхового) фонда за счет взносов его участников, из средств которого возмещается ущерб, причиненный стихийными бедствиями и несчастными случаями, а также выплачиваются иные суммы в связи с наступлением определенных событий. Страхование во многих случаях является добровольной процедурой, хотя некоторые операции, в частности в банковской сфере, подлежат обязательному страхованию. В том случае, если страхование имеет место, как раз и возникает понятие актуарного риска как части общего риска, перекладываемой на страховую организацию.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- формирование полного перечня возможных рисков;
- оценка вероятности проявления рисков;
- ранжирование рисков по вероятности проявления;
- оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- выделение наиболее существенных рисков;
- страхование рисков.

Краткая методика составления бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. В этом отношении можно выделить следующие **этапы бизнес-планирования**.

1. **Определение источников нужной информации.** Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие побочные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы, знакомые, коллеги, друзья.

2. **Определение целей его разработки.** Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Определяя внутренние и внешние проблемы бизнес-планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Например, внешние цели (привлечение инвесторов) могут быть лучше достигнуты, если предложить, скажем, коммерческим банкам стать не только кредиторами, но и полноправными участниками предпринимательского проекта. Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Как показали исследования, для российских коммерческих банков более привлекательным представляется не простое выделение кредитов под бизнес-план, а сочетание кредита с непосредственным участием в его осуществлении: совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределение прибыли, операции и т. д. Если данные моменты будут выделены в бизнес-плане, это поможет легче получить необходимые финансовые ресурсы. Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. В своих инвестиционных управлениях коммерческие банки, учитывая отсутствие нужного опыта и знаний у российских предпринимателей, создают специальные подразделения, эксперты которых помогают разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.

3. **Определение своих целевых читателей:** будут ли это только внутренние участники организации (что маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

Венчурные, или рискованные, капиталисты – это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также в области финансирования отдельных рискованных подразделений – видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала – вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли.

4. **Установление общей структуры создаваемого документа.**

5. **Сбор информации** для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники – работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

6. Написание бизнес-плана. Важное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то причинами этого являются:

неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений ее деятельности, возможного будущего запланированного проекта;

отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации (ведь планирование – это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);

неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам. И не менее важно то, что предприниматель может потерять доверие инвестора: несовершенный, не совсем удачный, но составленный самостоятельно бизнес-план можно исправить, а вот потерянное доверие восстановить гораздо сложнее.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, седьмой, шаг. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовка раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры

по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, – предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

- типы рынков, на которых действует фирма;
- основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг;
- факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
- перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
- реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям;
- велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги;
- какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты;
- как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием;
- что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном *маркетингу*, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «*План производства*» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь – убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

- 1) характеристику производственного цикла;
- 2) анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;
- 3) оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;
- 4) оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;
- 5) нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;
- 6) издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном *риску*, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

- перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся *финансового плана*, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

- оперативный план;
- план доходов и расходов;
- план движения денежных средств;
- балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе, касающемся вопросов *финансирования*, излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

- средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
- источник инвестиций;
- сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана

Оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;

Степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в 40 страниц;

В бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;

Стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;

Информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);

Предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;

Точность финансовых расчетов – необходимое условие;

Должны быть обсуждены риски компании;

Бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.