

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»

Учебное пособие
для 10-11 классов

ОСНОВЫ предпринимательской деятельности



Предпринимательский класс
в московской школе

Быкова Ольга Николаевна
Елина Ольга Александровна
Ляндау Юрий Владимирович

2024 ГОД

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
МОДУЛЬ 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
ТЕМА 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ЛИЧНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.....	7
ТЕМА 1.2. ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
ТЕМА 1.3 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	21
ТЕМА 1.4 СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ	25
МОДУЛЬ 2. ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ	30
ТЕМА 2.1. ПОРТРЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯ	31
ТЕМА 2.2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ШАБЛОН ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	34
ТЕМА 2.3. ГЕНЕРАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕЙ	39
ТЕМА 2.4. МЕТОДЫ ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЯ.....	44
ТЕМА 2.5. ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ	49
ТЕМА 2.6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ	53
ТЕМА 2.7. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ШАБЛОНУ ОСТЕРВАЛЬДЕРА	57
МОДУЛЬ 3. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ..	59
ТЕМА 3.1. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ.....	60
ТЕМА 3.2. РЕГИСТРАЦИЯ В КАЧЕСТВЕ САМОЗАНЯТОГО И ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.....	64
ТЕМА 3.3. РЕГИСТРАЦИЯ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ.....	68
ТЕМА 3.4. ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА	71
ТЕМА 3.5. НАЛОГИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.....	78
ТЕМА 3.6. СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ РЕЖИМЫ	83
МОДУЛЬ 4. МАРКЕТИНГ И ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ.....	87
ТЕМА 4.1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	88
ТЕМА 4.2. КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА.....	92
ТЕМА 4.3. МОДЕЛИ МАРКЕТИНГА 7Р, 8Р, 9Р, 12Р	95
ТЕМА 4.4. СТАНДАРТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА	98
ТЕМА 4.5. НЕСТАНДАРТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА	102
ТЕМА 4.6. ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ	104
ТЕМА 4.7. СУЩНОСТЬ ПРОДАЖ	108
ТЕМА 4.8. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ.....	112
ТЕМА 4.9. ВОРОНКА ПРОДАЖ. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ.....	116
ТЕМА 4.10. БРЕНДИНГ: ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНКЕ	120
ТЕМА 4.11. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ БРЕНДА.....	125
МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ БИЗНЕСА.....	130

ТЕМА 5.1. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА	131
ТЕМА 5.2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ БИЗНЕСА	134
ТЕМА 5.3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА	140
ТЕМА 5.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ	143
ТЕМА 5.5. МЕТОДЫ РАСЧЕТА СЕБЕСТОИМОСТИ	146
ТЕМА 5.6. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	149
ТЕМА 5.7. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА	153
ТЕМА 5.8. МЕХАНИЗМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ	157
ТЕМА 5.9. БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ	167
ТЕМА 5.10. ЗАПАС ПРОЧНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА	170
ТЕМА 5.11. ИНВЕСТИЦИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ	175
ТЕМА 5.12. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИЙ.....	179
МОДУЛЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ПРОЕКТОМ.....	188
ТЕМА 6.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	189
ТЕМА 6.2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	195
ТЕМА 6.3. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ	199
ТЕМА 6.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ	202
ТЕМА 6.5. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ	206
ТЕМА 6.6. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ	210
ТЕМА 6.7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА	217
ТЕМА 6.8. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ	220
ТЕМА 6.9. ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.....	223
ТЕМА 6.10. СУЩНОСТЬ РИСКОВ.....	226
ТЕМА 6.11. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ.....	228
ТЕМА 6.12. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	231
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	234

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предпринимательство играет важную роль в современной экономике – малый и средний бизнес генерирует рабочие места, обеспечивая занятость населения, способствует росту конкуренции и, соответственно, повышению качества производимых товаров или оказываемых услуг. Малое и среднее предпринимательство более мобильно в сравнении с крупным бизнесом, способно быстрее реагировать на запросы потребителя и удовлетворять спрос.

В современном обществе стремительно растет запрос на предпринимательскую грамотность населения. Умения генерировать новые идеи, создавать и воплощать различные проекты становятся все более востребованными. Потребность в самостоятельном распоряжении финансами, успешном ведении собственного бизнеса возникает у детей и молодежи в период становления личности (в подростковый период). В этот период особенно важно не только дать теоретические знания, но и сформировать условия для успешного первого предпринимательского опыта, а также заложить ценностные основы социально-ответственного бизнеса.

Таким образом, значимость навыков ведения предпринимательской деятельности бесспорна в современных реалиях, когда для конкурентоспособности на рынке в 21 веке человеку необходимо обладать не только базовыми знаниями, но в том числе и предпринимательским мышлением, и соответствующими ему компетенциями в организации проектной деятельности, навыками работы в команде и лидерскими качествами. Эти знания и навыки могут быть сформированы в результате освоения материалов учебного пособия «Основы предпринимательской деятельности» для учащихся 10-11 классов школы.

Учебное пособие «Основы предпринимательской деятельности» для учащихся 10-11 классов школы не случайно подготовлено сотрудниками РЭУ им Г.В. Плеханова. Университет является ядром национальной предпринимательской образовательной экосистемы, имеющим колоссальный опыт подготовки и воспитания будущих предпринимателей. Качественная подготовка

предпринимателей и управленческих кадров является одной из приоритетных национальных задач, определяющим фактором обеспечения эффективного и пропорционального развития рынка труда и инфраструктуры экономики современной России. И именно РЭУ им Г. В. Плеханова всегда считал своим приоритетным направлением задачу развивать у молодежи навыки предпринимательской деятельности начиная с профессиональной ориентации школьников, в процессе образования непосредственно в университете, а также в рамках дополнительного профессионального образования.

Курс «Основы предпринимательской деятельности» рассчитан на два года изучения. Учебное пособие состоит из 6 модулей, каждый из которых включает в себя темы отдельных уроков:

Модуль 1 «Предпринимательство как вид деятельности» (4 темы)

Модуль 2 «Основы бизнес-моделирования» (7 тем)

Модуль 3 «Правовое обеспечение предпринимательской деятельности» (6 тем)

Модуль 4 «Маркетинг и технологии продаж» (11 тем)

Модуль 5 «Управление финансами бизнеса» (12 тем)

Модуль 6 «Управление предпринимательским проектом» (12 тем)

Авторы выражают благодарность учителям школ города Москвы, побудившим нас взяться за написание данного учебного пособия, за сотрудничество в развитии проекта «Предпринимательский класс в московской школе».

Учебное пособие «Основы предпринимательской деятельности» для учащихся 10-11 классов школы будет полезно педагогам, работающим в классах предпрофессионального образования «Предпринимательский класс в московской школе», учащимся этих классов и всем тем, кто заинтересован в изучении теоретико-методических вопросов и приобретении навыков ведения предпринимательской деятельности.

МОДУЛЬ 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первый модуль изучения курса «Основы предпринимательства» содержит четыре отдельные темы, направлен на изучение сущности предпринимательской деятельности, основных видов предпринимательской деятельности, вопросов, связанных с государственной поддержкой малого и среднего предпринимательства, современных трендов в предпринимательстве. Отдельное внимание уделено стартапам – как актуальному явлению развития предпринимательской активности общества.

ТЕМА 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ЛИЧНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Понятие предпринимательства связано с развитием предпринимательских проектов, которые направлены на получение прибыли с учетом определенных рисков.

Предпринимательство — это процесс создания и управления бизнесом, который направлен на получение прибыли и увеличение его стоимости. Предпринимательство может включать в себя создание нового бизнеса, развитие уже существующего бизнеса или инвестирование в другие компании. Также возможно внутрифирменное предпринимательство, когда в рамках основной деятельности компании создается и реализуется новый предпринимательский проект.

Предпринимательский проект — это проект создания и управления бизнесом, учитывающий все его аспекты, такие как анализ рынка и конкурентов, определение целевой аудитории, разработку бизнес-модели, плана маркетинга и продвижения, расчет финансовых показателей и оценку рисков.

Цель предпринимательского проекта - создать успешный бизнес, который будет постоянно развиваться, приносить прибыль и удовлетворять потребности клиентов.

Предпринимательство является важным элементом экономической системы, так как оно способствует созданию новых рабочих мест, инновациям и развитию экономики в целом.

По сути, предприниматель ищет перемен, видит потребность, а затем собирает человеческие ресурсы, материалы и капитал, необходимые для реализации представленной ему возможности.

В соответствии с российским законодательством и международной экономической практикой, ведение хозяйственной деятельности в условиях рынка рассматривается как ведение предпринимательской деятельности, право на ведение которой в РФ декларируется Конституцией. Таким образом, структуру

национальной экономики РФ на микроуровне формирует совокупность субъектов предпринимательства.

Субъект предпринимательства – это юридическое или физическое лицо, которое занимается предпринимательской деятельностью, то есть осуществляет производство, обращение и реализацию товаров, выполнение работ и оказание услуг в коммерческих целях.

Принципы предпринимательства в экономической деятельности реализуются в следующих факторах:

- свобода и самостоятельность вида и сферы деятельности, принятия хозяйственных решений, планирования, ценообразования, выбора каналов сбыта, распоряжения прибылью;
- целенаправленная постоянная деятельность;
- имущественная ответственность;
- готовность к риску;
- инновационный подход к хозяйственной деятельности.

Сегодня очень часто многие считают предпринимательство и бизнес одним и тем же понятием. Но в них есть разница, и, чтобы ее понять, давайте вернемся к истории зарождения и развития предпринимательства.

Предпринимательство как вид деятельности стало зарождаться с появлением товарно-денежных отношений и в древности ассоциировалось в основном с торговлей.

Первые предприниматели стали появляться тогда, когда у людей стали возникать излишки продуктов. Первоначально они обменивали продукты на другие предметы быта или другие продукты питания. Такой обмен назывался бартером. В древние века бартер длился достаточно долго, но он не позволял масштабировать деятельность. Как правило, его могли использовать в рамках небольшой географической удаленности. С появлением денег ситуация поменялась и открылись новые возможности для предпринимательства.

Так, считается, что на Ближнем Востоке культура предпринимательства зародилась за несколько тысячелетий до нашей эры, именно когда появились излишки производимой продукции.

Документально подтверждается, что предпринимательство берет свое начало в Месопотамии – древнейшая цивилизация на Ближнем Востоке, расположенная в долине двух рек Тигра и Евфрата. Месопотамия располагалась на территории современных государств – Ирака, северо-восточной Сирии, отчасти Турции и Ирана.

В Месопотамии расцвет торговли имел место в различные периоды с 3500 по 1200 годы до нашей эры, так как в связи с отсутствием древесины и хлопка жители просто были вынуждены заниматься коммерцией.

Стали появляться финансовые дельцы, которые создавали товарищества с целью обеспечить различные финансовые сделки с помощью аккредитивов. Аккредитив – инструмент расчетов, защищающий обе стороны сделки. Покупатель хочет приобрести товар у продавца, но при этом обе стороны не доверяют друг другу. Тогда покупатель перечисляет деньги третьей стороне (в настоящее время это банк), третья сторона их замораживает до момента, пока продавец не исполнит все свои обязательства перед покупателем. После исполнения обязательств и подтверждения данного факта перед третьей стороной (например, документ, подтверждающий поставку товара или переход права собственности), продавец получает доступ к деньгам.

В Древней Греции торговля активно контролировалась со стороны полисов, которые взаимодействовали с торговцами. Также активную деятельность осуществляли лица, которые занимались оказанием финансовых или кредитных услуг.

В Древнем Риме римские юристы считали предпринимательство занятием, делом, деятельностью, а самих предпринимателей – арендаторами или людьми, занимающимися строительством. Тем не менее предпринимательство активно развивалось в те времена, формировались крупные банковские объединения,

предприятия по производству одежды, оружия, мебели, различных бытовых предметов.

В древние времена осуществляются первые попытки создать системы учета и контроля деятельности предпринимателей, формируются системы сбора налогов. Государства пытаются регулировать деятельность предпринимателей с целью увеличения поступления доходов в казну, разрешения конфликтных ситуаций.

Новый этап развития предпринимательства начинается после падения Римской империи. Ключевую роль здесь начинает играть Византия, выстраивавшая торговые связи между Западом и Востоком. Происходит рост производства, появляются новые ремесленные мастерские, образуется купеческий класс (купец – человек, занимающийся купли-продажей различных товаров), который формирует купеческие гильдии с целью объединения капитала и закупки партий товаров у других государств.

В Италии в XIV веке нашей эры была придумана система бухгалтерского учета, которая стала одним из основных условий развития капитализма. В Средние века начинают появляться крупные производители товаров, которые нанимают рабочих, изготавливают большие объемы товаров, а не только занимаются перепродажей.

Следующий этап развития предпринимательства связан с эпохой великих географических открытий. В этот период появляются крупные судостроительные компании, а также торговые компании, снаряжающие суда для торговли с другими странами.

Протестантизм, активно развивающийся в Европе в XVI веке, также способствовал развитию предпринимательства, так как считал трудолюбие важной добродетелью, а результаты труда, приносящие доход – божественным благословением.

В конце XVII, начале XVIII века английский ученый Кантильон употребляет слово «бизнес». Ричард Кантильон – основоположник теории предпринимательства, английский банкир и экономист.

Уже с середины XVIII века начинается промышленная революция, которая позволяет быстро производить недорогие товары в большом количестве. Появляются предприниматели-промышленники, активно развивающие производство с целью наращивания прибыли. Они заинтересованы в расширении своих проектов, поэтому стараются внедрить новые технологии, чтобы повысить эффективность деятельности, ищут новые подходы к организации и управлению деятельностью.

В середине XVIII века активно развиваются банковские сообщества, которые занимаются кредитованием производства и торговых операций. Начинает формироваться класс капиталистов, вкладывающих ресурсы в развитие производств. Предприятия начинают делиться на малый и крупный бизнес в зависимости от масштабов деятельности и доходов.

Классическая школа политэкономии охватывает период с середины XVIII века до 70-х годов XIX в. При расширенной трактовке состава классической школы к ней относят А. Смита, Д. Рикардо, Т. Р. Мальтуса, Ж.Б. Мера, Н.У. Сениора, Классическая школа рассматривает предпринимательство как естественный результат отношений собственников имущества (владение, пользование, распоряжение имуществом).

А. Смит (1723-1790 гг.), шотландский экономист выделил такие формы дохода, как прибыль капиталиста (предпринимателя, бизнесмена) и заработная плата менеджера: «...прибыль капиталиста не включает заработную плату за управление предприятием».

Развитие предпринимательства в конце XVII - начале XX века связывают с увеличением производительности труда и снижением себестоимости благодаря использованию механических машин.

В XIX веке В.И. Даль (1801-1872 гг.) дал следующее определение предпринимательству: «Предпринимать означает затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного».

В 1850 г. немецкий экономист И. Тюнен в своей работе «Изолированное государство» рассматривал прибыль предпринимателя как остаточный доход,

образующийся после вычета из валовой прибыли процента за инвестированный капитал.

Американский экономист Людвиг фон Мизес (1881-1973 гг.) давал следующую характеристику предпринимательства: «...Прибыль зависит только от того, насколько успешно предприниматель приспособил производство к требованиям потребителей, а не зависит от величины капитала, используемого предпринимателем, капитал «не порождает» прибыль».

Австрийский и американский экономист Йозеф Шумпетер (1883-1950 гг.) утверждал, что предпринимательство представляет собой новаторскую деятельность, в результате которой создаются новые товары или услуги.

Предпринимательство в России развивалось в соответствии с общемировыми тенденциями в период с XVI века до начала XX века, затем был перерыв, связанный с ориентацией общества на другую систему экономики, исключая институт предпринимательства. Новый период в развитии предпринимательства в России берет начало с 1991 г. по наше время.

В Гражданском Кодексе РФ дается следующая формулировка предпринимательства (статья 2 ГК РФ, часть 1): «предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг».

В качестве объекта предпринимательства могут выступать производимые товары, реализуемые услуги (информационные, консалтинговые и др.), выполняемые работы.

Наличие предпринимателей является одним из обязательных компонентов современной рыночной экономики. Предпринимательская деятельность является для человека альтернативной формой проявления себя в качестве социально активного участника общественного развития по сравнению с выбором профессии, позволяющей претендовать на рабочее место в качестве наемного работника. Эта форма занятости была и остается привлекательной для современной молодежи, поскольку ассоциируется с экономической свободой, возможностью

самостоятельно принимать деловые решения, достичь личного успеха и материального благосостояния.

Выделим основные преимущества предпринимательства, как формы занятости:

- быть независимым;
- возможность иметь большой доход;
- возможность реализовать себя в любимом деле.

Для того чтобы стать предпринимателем, человек должен обладать определёнными качествами. В настоящее время существует множество теорий относительно психологических характеристик предпринимателя.

Для того, чтобы активно заниматься предпринимательской деятельностью, необходимо обладать профессиональными и личностными компетенциями. Причем важную роль играют именно личностные компетенции предпринимателя, такие как эмоциональный интеллект, креативное мышление, умение вести переговоры и презентовать проект, лидерство и мотивация, командообразование и др.

Требования к личностным качествам современного успешного предпринимателя весьма широки, предприниматель – это тот, кто:

1. использует свои лидерские качества;
2. высказывает свое мнение;
3. создает видение и новую идею конкурентного преимущества;
4. критично относится к себе и своему делу;
5. работает целенаправленно и проявляет добросовестность;
6. любит организовывать и управлять активами, людьми и событиями;
7. сохраняет непредвзятость;
8. имеет иное восприятие и рассматривает проблемы как возможности;
9. принимает критику конструктивно;
10. высоко коммуникабелен;
11. энтузиаст, вдохновитель и прогрессор;
12. трудоголик.

Современные психологи и социологи считают, что стать реально действующими и успешными предпринимателями может не очень большой процент населения. Только часть людей обладает необходимыми для предпринимательской деятельности качествами – целеустремленностью, активностью, организаторскими способностями, предпринимательским талантом. Ограниченность предпринимательского контингента вызвана также тем, что далеко не все готовы рисковать, ставя под удар собственные активы и денежные средства. Тем не менее, большая часть населения может использовать предпринимательские навыки для успешной работы в разных сферах деятельности, особенно на управленческих должностях.

Предпринимательское образование и образ мышления – это активы, которые предприниматели ценят и улучшают каждый день. Они вкладывают средства в повышение квалификации своей команды, учитывая их личные и профессиональные потребности. Образование предпринимателям необходимо для масштабирования их бизнеса. Это помогает предпринимателям создавать новые рабочие места и бороться с бедностью в обществе. Личные качества и профессиональная квалификация людей помогают им добиваться успеха в бизнесе. Знания и опыт предпринимателей могут гарантировать их высокую эффективность как владельцев бизнеса, а также достижение различных бизнес-целей.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 1.1

Приведите примеры известных российских предпринимателей, начиная с XVI века, опишите, благодаря чему они прославились, за счет чего они достигли успеха в предпринимательской деятельности (основные виды деятельности, этапы развития, личностные качества).

ТЕМА 1.2. ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В соответствии с российским законодательством осуществлять предпринимательскую деятельность (заниматься бизнесом) можно после **государственной регистрации** соответствующего права.

Предпринимательской деятельностью в РФ имеют право заниматься граждане путем создания **юридического лица** самостоятельно или совместно с другими гражданами и юридическими лицами.

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве **индивидуального предпринимателя** или **самозанятого**.

Основным понятием, определяющим сущность предпринимательских структур в российской экономике, является понятие «**организация**». Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры с целью выполнения заданных функций, решения определенного круга задач.

Организации могут быть коммерческими и некоммерческими. Для коммерческих организаций основной целью является получение прибыли. Для некоммерческих организаций характерны иные цели, не связанные с прибылью.

На практике, помимо термина «организация» применяется целый ряд других названий: предприятие, фирма, компания, корпорация.

Отличия коммерческих и некоммерческих организаций представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Отличия коммерческих и некоммерческих организаций

№	Сравнительные признаки	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1	Цель деятельности	Получение прибыли	Основные цели не связаны с получением прибыли
2	Осуществление предпринимательской деятельности	Создаются для осуществления предпринимательской деятельности	Могут осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения уставных целей (направленную на реализацию социальных проектов)
3	Возможность распределения прибыли	Распределяют прибыль между участниками	Не распределяют прибыль
4	Источник функционирования	Получаемый доход, заемные средства, инвестиции, грантовая поддержка	Целевое финансирование, доходы от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности, грантовая поддержка
5	Формы организации	Создаются, например, в форме хозяйственных товариществ, хозяйственных обществ	Создаются, например, в форме общественных или религиозных объединений
6	Общественный контроль	В меньшей степени открыты для общественного контроля	В большей степени открыты для общественного контроля
7	Ограничения по правоспособности	Обладают гражданскими правами и исполняют обязанности, которые позволяют осуществлять любую деятельность, не противоречащую закону РФ	Обладают только теми правами и обязанностями, что прописаны в учредительной документации, напрямую соответствующей достижению поставленных целей
8	Регистрирующий орган	Федеральная налоговая служба	Министерство юстиции

Источник: разработана авторами

Предприятие в соответствии с Гражданским Кодексом (ст. 132 ГК РФ Часть 1) – имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие является объектом недвижимости и гражданских прав, может быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав.

В состав предприятия как **имущественного комплекса** входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, если иное не предусмотрено законом или договором.

Фирма – это юридическое лицо, коммерческая организация, зарегистрированная в соответствующих органах государственной власти. Фирма может быть использована для идентификации компании и ее продуктов или услуг, а также для установления бренда и имиджа компании.

Компания — это юридическое лицо, организация, созданная для осуществления коммерческой деятельности. Компания может заниматься производством товаров, оказанием услуг, торговлей и другими видами деятельности в соответствии с ее уставом и целями. Компания может иметь различные формы собственности, такие как частная, государственная или смешанная. В зависимости от юрисдикции, в которой зарегистрирована компания, ее правовой статус, права и обязанности могут различаться.

Корпорация – крупная организация, существующая в форме общества (с ограниченной ответственностью или акционерного). Корпорация обычно имеет множество акционеров (владельцев), которые вкладывают свои деньги в компанию в обмен на долю в ее прибыли. Корпорация обладает определенными правами и обязанностями, которые определяются законодательством страны, в которой она зарегистрирована. Основными преимуществами корпорации являются ее способность привлекать капитал для инвестирования в бизнес, а также ее юридическая независимость, что означает, что она может выступать как самостоятельный юридический субъект и несет ответственность за свои действия.

Рассмотрим следующую схему, классифицирующую виды предпринимательской деятельности по пяти направлениям (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды предпринимательской деятельности

Источник: разработан авторами

Исходя из представленной схемы, предпринимательская деятельность подразделяется на производственное предпринимательство (производство комплектующих, товаров, инноваций), торговое предпринимательство (продажа товаров, посредничество, маркетплейсы), предпринимательство сферы услуг (оказание услуг в разных сферах деятельности), финансовое предпринимательство (деятельность банков, страховых компаний, фондовых рынков и т.д.), цифровое предпринимательство (деятельность, связанная с реализацией проектов в цифровой среде).

На государственном уровне в России разработан и применяется Общероссийский классификатор видов экономической деятельности – ОКВЭД, утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/).

Данный классификатор используется при государственной регистрации индивидуальных предпринимателей и юридических лиц для указания видов их предпринимательской деятельности. Любому начинающему предпринимателю, в том числе и индивидуальному для государственной регистрации своей

деятельности необходимо выбрать и указать ее вид с обозначением соответствующего классификационного кода ОКВЭД.

Основная задача данного классификатора – классификация видов экономической деятельности и присвоение им определенных кодов, используемых для анализа в государственном статистическом наблюдении, при перемещении товаров через таможенную границу, обменах информацией с международными организациями, а также в других сферах. Также данный классификатор используется при государственной регистрации индивидуальных предпринимателей и юридических лиц для указания видов их предпринимательской деятельности.

В классификаторе ОКВЭД выделены разделы по отраслям экономики, сферам деятельности, направлениям и видам предпринимательской деятельности. Например, если предприниматель оказывает профессиональные услуги в виде консультаций по вопросам налогообложения, то код ОКВЭД для такого вида деятельности будет следующим 69.20.3 (таблица 2).

Таблица 2 – Пример ОКВЭД

РАЗДЕЛ М	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ, НАУЧНАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ
69	Деятельность в области права и бухгалтерского учета
69.20	Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию
69.20.3	Деятельность в области налогового консультирования Эта группировка включает: - налоговое консультирование; - представление клиентов в налоговых органах, в том числе подготовку налоговой документации.

Источник: <https://код-оквэд.рф/>

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 1.2

Приведите пример известных предпринимательских проектов и определите, к какому виду предпринимательской деятельности они относятся. Обоснуйте выбор вида предпринимательской деятельности.

ТЕМА 1.3 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В настоящее время предпринимательство является одной из важнейших составляющих для социально-экономического развития общества, так как реализует многочисленные потребности населения, обеспечивает большое количество рабочих мест, дает возможность развития использования творческой инициативы путем генерирования и внедрения новых инновационных идей. Недооценка роли предпринимательства в современных условиях является серьезным стратегическим просчетом. Именно сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) формирует сегодняшнюю среду, создает конкурентоспособность, гибкость и эффективное управление, необходимые для развития государства.

В каждом регионе Российской Федерации начинающие и действующие предприниматели могут рассчитывать на государственные меры поддержки бизнеса. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» Минэкономразвития России разработало новую структуру паспорта национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», которая включает четыре федеральных проекта: поддержка самозанятых, преакселерация, акселерация субъектов МСП, цифровая платформа МСП.

В городе Москве вопросами поддержки малого и среднего предпринимательства занимается Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы. В частности, его деятельность заключается в:

- поддержке малого и среднего бизнеса;
- формировании инновационной инфраструктуры столицы и развитии технологического бизнеса;

- продвижении московских товаров на внутреннем и внешних рынках;
- формировании креативной инфраструктуры и развитии творческих видов бизнеса;
- профессиональной навигации и профориентации молодежи в области инженерно-технических специальностей, предпринимательства, творческих индустрий;
- обучение начинающих предпринимателей.

Департамент и подведомственные ему учреждения предоставляют финансовые (гранты и субсидии для бизнеса, льготные кредиты, поручительства) и нефинансовые меры поддержки (консультации, образовательные и акселерационные программы, конкурсы, проекты по кооперации с инвесторами и крупными заказчиками, поддержка в продвижении товаров, защита прав предпринимателей). Находясь в постоянном диалоге с бизнес-сообществом, департамент постоянно корректирует и расширяет систему мер поддержки на основе запросов предпринимателей.

Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы реализует ряд мер, направленных на поддержку предпринимательства. Они включают:

1. Выдача грантов и субсидий для стартапов и малых предприятий, а также поддержка инновационных проектов. Начинающие предприниматели могут получить финансирование на развитие предпринимательских проектов, в том числе на закупку оборудования, открытие офлайн-бизнеса и т.д.
2. Организация конференций, выставок, форумов и других мероприятий для обмена опытом и знаниями, а также для создания новых бизнес-контактов. На таких мероприятиях предприниматели могут найти себе новых партнеров, узнать как реализуются те или иные процессы (бенчмаркинг), найти поставщиков или потенциальных клиентов.
3. Предоставление бесплатных консультаций и обучения предпринимателей в различных областях, таких как маркетинг, финансы, юридические вопросы и др.

4. Разработка инфраструктуры для малых предприятий, включая коворкинги, бизнес-инкубаторы, акселераторы и др., которые дают возможность правильно сформулировать бизнес-идею, проанализировать ее актуальность, определить риски реализации бизнес-идеи и возможные источники финансирования, выбрать целевую аудиторию предпринимательского проекта (определить основные потребительские сегменты), разработать бизнес-модель и финансовую модель, определить подходящие каналы продвижения. Коворкинги позволяют работать команде предпринимателя, не затрачивая при этом средства на аренду офисных помещений.

5. Поддержка экспорта продукции малых и средних предприятий, включая организацию выставок и миссий в различные страны. Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы помогает организовать экспорт продукции предпринимателей в различные дружественные страны.

6. Создание специальных программ для женщин-предпринимателей и предпринимателей с ограниченными возможностями. Одной из важных задач Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы является помощь в организации предпринимательских проектов, реализуемых женщинами или людьми с ограниченными возможностями.

7. Проведение мониторинга и анализа рынка, чтобы помочь предпринимателям разрабатывать более эффективные стратегии развития своих бизнесов. Наличие актуальной статистической информации позволяет предпринимателям понимать, в каком направлении им лучше двигаться, где в настоящее время свободные ниши, или ниши с большим количеством клиентов. Анализ рынка позволяет верно определить целевую аудиторию (прямую и косвенную), что даст возможность выбрать эффективные каналы продвижения. Например, для возрастной аудитории лучшим каналом продвижения может быть личное общение или общение по телефону. Для молодой аудитории могут использоваться социальные сети, интернет-сайт, мессенджеры для общения, такие как ВКонтакте или Telegram, информация на форумах и т.д.

Все эти меры помогают развивать предпринимательскую деятельность в Москве и поддерживать малый и средний бизнес в городе.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 1.3

Опишите возможные меры государственной поддержки предпринимательских проектов в городе Москве. Определите, как существующие меры государственной поддержки могут влиять на развитие предпринимательских проектов, реализуемых в разных сферах.

ТЕМА 1.4 СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

В конце XX века, в период появления интернета и начала процессов глобализации наблюдается новый этап развития предпринимательства, который связан с возможностью выхода на любые рынки мира, а также увеличением объемов производства за счет использования различных финансовых инструментов и современных технологий в деятельности и управлении этой деятельностью.

В настоящее время наблюдается новый этап развития предпринимательства, связанный с использованием цифровых технологий. Появляются так называемые цифровые компании, которые производят цифровые товары и услуги.

Цифровой товар — это товар, который существует только в электронном виде и не имеет материальной формы. Такие товары могут быть загружены из интернета или отправлены по электронной почте. Примерами цифровых товаров могут быть музыкальные треки, фильмы, электронные книги, программное обеспечение, фотографии, видеоигры и другие подобные продукты. Они могут быть проданы и доставлены клиенту без необходимости физической доставки.

Цифровая услуга — это услуга, которая оказывается с помощью цифровых технологий и существует только в электронном виде. Такие услуги могут быть оказаны удаленно через интернет, например, онлайн-обучение, консультации врачей, онлайн-банкинг, онлайн-маркетинг и другие подобные услуги. Они не требуют физического присутствия клиента или поставщика услуги и могут быть оказаны в любое время и в любом месте. Цифровые услуги имеют свои преимущества, такие как более широкий охват аудитории, более низкие затраты на производство и более быстрое время оказания услуги, что делает их привлекательными для клиентов и поставщиков услуг.

Активное развитие и внедрение цифровых технологий трансформирует предпринимательство, переводя его в онлайн-формат. Предприниматели взаимодействуют с клиентами через цифровые каналы коммуникаций, такие как

мессенджеры, социальные сети, приложения для смартфонов. Товар, который производится, должен быть представлен на сайте, должно быть его описание в интернете, видеоролик и т.д.

Одним из современных трендов развития предпринимательства являются стартапы. Появление термина «стартап» связывают с подъёмом Кремниевой долины, которая начала свое развитие в США в 1970-х годах в виде концентрации технологических компаний вокруг Стэнфордского университета. Ее появление оказало большое влияние на технологическое развитие мира.

Сейчас феномен стартапов больше не ограничивается Кремниевой долиной и США, он стал полностью глобальным явлением с центрами роста по всему миру, такими как Сингапур, Дубай, Москва, Гонконг, Пекин, Токио. Даже во многих развивающихся странах есть центры стартапов, активные инкубаторы и акселераторы, что создает благодатную почву для развития новых видов предпринимательских идей.

Стартап – это временная организация в поисках масштабируемой и воспроизводимой бизнес-модели (Стив Бланк).

В сознании современных людей стартап, как явление, ассоциируется с успешной новой компанией, стремительно развивающейся и захватывающей рынок, принося своим владельцам огромную прибыль. Понятно, что разорившийся новый бизнес, даже если у предпринимателя были самые прогрессивные и перспективные идеи, никто стартапом не назовет. Аналогично, если предприниматель решил начать новый бизнес, открыв обычное кафе, которое ничем не отличается от соседних, копируя успешную бизнес-модель, то в сознании людей это также не является стартапом, а воспринимается просто как малый бизнес, субъекты которого открываются каждый день и закрываются почти в том же количестве.

Стартапы являются крайне важной частью экономического и социального развития государства, представляют собой существенный сегмент передового и развивающегося бизнеса.

Как правило, в стартапы инвестируют прежде всего специализированные инвестиционные фонды, ориентированные на работу с такими проектами, которые называются венчурные фонды, так как риск неудач очень высокий, и только 1% стартапов приносит высокий доход и возврат инвестиций.

Создатели стартапов могут продавать свои доли в случае, если стартап оказался успешным, либо продолжать активно развивать стартап. Обычно у создателей стартапов остается менее 30% доли в компании.

Как правило большинство стартапов можно разделить на три основные группы:

1. «Копии»
2. «Темные лошадки»
3. «Пришельцы»

В группу стартапов – «копий» входят проекты, которые зачастую являются клонами успешных проектов. Например, российские стартапы могут быть клонами западных или восточных проектов. Ярким примером стартапов – «копий» можно считать социальные сети. Российская сеть ВКонтакте успешно развивается и имеет многомиллионную аудиторию.

В группу стартапов – «темных лошадок» входят проекты, перспективы которых не ясны ввиду их новаторства. Бизнес-идеи таких стартапов уникальны, но результат их настолько непредсказуем, что, с одной стороны, успех не очевиден, а с другой стороны, в случае успеха, стартап принесет огромную прибыль.

Ярким примером стартапов – «темных лошадок» можно считать сервис по краткосрочной аренде апартаментов. Друзья решили заработать на оплате квартиры и предлагали желающим ночлег на чердаке своего дома на надувных матрасах. Когда они поняли, что идея востребована, решили открыть компанию и привлечь инвесторов, но из 15 человек никто не согласился. Тем не менее, им удалось продолжить развивать идею, найти инвесторов и стать крупнейшим сервисом по краткосрочному бронированию жилья.

В группу стартапов – «пришельцев» входят проекты, которые ориентированы на захват определенной доли или сегмента рынка и «выдавливание» из него

конкурирующих организаций. Ярким примером стартапов – «пришельцев» можно считать скидочный сервис Biglion, который при появлении на рынке был вынужден конкурировать с лидером купонного бизнеса — Groupon. Biglion завоевал рынок благодаря периодическим скидкам до 90%.

Также можно отдельно выделить такую разновидность стартапов, как «стартапы-единороги». Это быстро масштабируемые стартапы, которые за короткий период времени смогли успешно развиваться и достичь миллиардной выручки.

Можно выделить основные общие характеристики стартапов, которые единодушно отмечают различные специалисты, практики и исследователи направления:

- Стартап – бизнес с нуля;
- Стартап – основан на новой идее и бизнес-модели;
- Стартап – это инновации, технологические или управленческие;
- Стартап – бизнес с высоким потенциалом развития.

Этапы создания стартапа:

1. Посевной этап (Pre-seed stage)

На данном этапе осуществляется поиск бизнес-идеи и разработка технических способов ее реализации. Команда стартапа должна проанализировать рынок, составить предварительный бизнес-план, разработать прототип продукта, осуществить его тестирование, проанализировать спрос, найти инвестора.

2. Запуск (Startup stage)

На данном этапе продукт производится и выводится на рынок, он должен доказать свою конкурентоспособность. Здесь важно использовать оригинальные идеи презентации и продвижения продукта, чтобы обойти конкурентов, так как риски провала достаточно высоки. Если продукт не сможет «удержаться» на рынке, целевая аудитория его не воспримет, то стартап ждет неудача и завершение.

3. Рост (Growth stage)

На данном этапе осуществляется масштабирование проекта и его рост, данный этап оказывается возможным в том случае если проект успешно пережил

предыдущую фазу развития и победил в конкурентной борьбе среди аналогов. Именно на данной стадии проект начинает окупаться и приносить своим собственникам прибыль.

4. Развитие (Expansion stage)

После того, как проект реализовал свои первоначальные цели в соответствии с планами его основателей и инвесторов, стартап продолжает развиваться и расти. Вкладываются и реинвестируются прибыли и проект продолжает свое расширение путем маркетинговых кампаний, рекламы и т.д. Растет узнаваемость бренда и проекта, увеличивается количество заказов и прибыль.

5. Выход (Exit stage)

В случае, если проект успешно развивается и продолжает радовать собственников стабильными финансовыми показателями, в определенный момент принимается решение о его продаже либо изменении структуры собственников путем продажи акций. Иногда может быть такой вариант, при котором собственники желают остаться совладельцами стартапа и являются держателями акций в долевом формате, однако большинство стартапов продается полностью.

Поскольку конечным и, пожалуй, главным смыслом ведения предпринимательской деятельности является получение прибыли, зачастую стартапы продают более крупным игрокам рынка, однако часто встречается и ситуация, когда разработчик продолжает совершенствовать свой проект, остается его владельцем.

В силу того, что каждый стартап уникален, его судьба может быть совершенно особенным образом спланирована его основателями и инвесторами. Именно поэтому стартапы во многих аспектах очень гибкие.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 1.4

Приведите примеры стартапов «единорогов». Проанализируйте причины их успеха. Приведите примеры стартапов копий, стартапов темных лошадок, стартапов пришельцев. Обоснуйте их отнесение к той или иной группе.

МОДУЛЬ 2. ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Предпринимательство как один из базовых навыков человека имеет долгую и богатую историю своего развития. На данный момент накоплен значительный багаж знаний, опыта и практических решений о вхождении в бизнес и ведения предпринимательской деятельности. Современные предприниматели начинают все свои проекты с этапа бизнес-моделирования. В семи темах данного модуля рассматриваются наиболее актуальные инструменты и методы бизнес-моделирования для начинающего предпринимателя.

ТЕМА 2.1. ПОРТРЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Предприниматель придумал очень хороший продукт, который будет пользоваться спросом на рынке, вложил деньги в его производство и продвижение. Но почему-то продукт никто не покупает — деньги и усилия потрачены зря. Почему так произошло? Одна из основных причин - неправильное определение целевой аудитории.

Целевая аудитория — потенциальные покупатели, которые, по мнению предпринимателя, готовы приобретать его продукты или услуги. Данное словосочетание часто сокращают до аббревиатуры «ЦА».

Целевую аудиторию следует изучать каждому предпринимателю, чтобы лучше понять цель, боль и задачи потенциального клиента и предложить ему оптимальные продукт или услугу.

Изучение целевой аудитории необходимо для:

- составления портрета целевой аудитории;
- общения с клиентом на одном языке;
- привлечения потенциальных покупателей;
- составления адресных коммерческих предложений;
- повышения конверсии продаж;
- оптимизации расходов на рекламу;
- получения конкурентных преимуществ;
- формирования стратегии развития предпринимательского проекта.

У целевой аудитории выделяют следующие виды характеристик:

- географические;
- социально-демографические;
- психографические;
- поведенческие.

Необходимо учитывать географические характеристики целевой аудитории. У каждой страны и у каждого региона есть свои особенности.

Социально-демографические характеристики целевой аудитории — это информация о социальном и демографическом составе людей, которые являются потенциальными потребителями продукта или услуги. Эти характеристики могут включать в себя возраст, пол, образование, доход, профессию, место жительства, семейное положение, национальность и другие параметры, которые могут влиять на выбор и поведение потребителя. Социально-демографические характеристики могут влиять на коммуникации, упаковку продукта и даже его суть. Например, женские или мужские гели для душа, различающиеся по аромату, свойствам и т.д.

Психографические характеристики целевой аудитории — это информация о личностных особенностях, убеждениях, ценностях, интересах, образе жизни и других психологических параметрах потенциальных потребителей продукта или услуги. Эти характеристики могут включать в себя такие факторы, как стиль жизни, уровень самооценки, мотивации, предпочтения в отношении развлечений и досуга, социальные связи и т.д.

Поведенческие характеристики — это анализ поведения потенциального покупателя, когда он принимает решение о покупке и совершает ее.

Целевую аудиторию можно разделить на тех, кто долго принимает решение о покупке, и на тех, кто готов купить сразу. Например, есть покупатели которые увидели новый дизайн китайских автомобилей, технологии и сразу решили приобрести такую машину. А есть, те кто будет долго сравнивать, в чем она лучше или хуже немецких или японских автопроизводителей.

Сегментация заключается в разбиении целевой аудитории на группы, которые имеют общие характеристики и могут быть представлены в виде типичного представителя потенциального клиента.

Например, если компания продает кнопочные телефоны, она может разделить ЦА на тех, кто любит олдскульную технику, и тех, кто покупает аппарат попроще для категории людей, плохо разбирающихся в технике.

Но не следует выделять сегмент «люди, плохо разбирающиеся в технике, которая сидят на даче и любят заниматься вязанием» — это слишком мелко.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.1

Сформулируйте основные характеристики клиентов, опишите какие особенности выбора продуктов и услуг существуют у клиентов в современную эпоху.

ТЕМА 2.2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ШАБЛОН ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Для того, чтобы предпринимателю воплотить в жизнь свою бизнес-идею, нужно, чтобы тот товар или услуга, которые он собирается производить пользовались спросом у клиентов.

Способность произведенного товара удовлетворить потребности клиента и обеспечить его определенной выгодой называется ценностью. Предприниматель изначально должен оценить, в чем состоит его ценностное предложение, как его товар может удовлетворить потребности клиента, зачем его товар нужен потенциальному клиенту.

Ценность – способность товара, услуги или работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой клиента.

Для того, чтобы понять, что нужно клиенту, предпринимателю следует нарисовать портрет потенциального клиента. Сформируем портрет клиента, содержащий его некоторые характеристики: клиент избирателен, у него есть возможность выбора различных товаров. С появлением онлайн-агрегаторов, предлагающих доставку товаров от различных производителей по всему миру, у клиентов открылась возможность приобретать различные товары, не выходя из дома, делая заказы на разных сайтах.

Клиент пользуется современными технологиями и различными цифровыми устройствами, такими как смартфоны, планшеты и т.д., поэтому ему удобно посмотреть всю информацию о товаре с таких устройств.

Клиент зарегистрирован в различных социальных сетях и ему становится привычно посмотреть информацию о предпринимателе в Telegram или В Контакте.

Предприниматель должен учитывать особенности предполагаемых клиентов, чтобы разработать тот товар, который в наибольшей степени удовлетворит их потребности и выбрать верный канал коммуникации с клиентом.

Итак, чтобы удовлетворить потребности клиента, для него необходимо сформировать ценностное предложение (рисунок 2), которое включает в себя следующие элементы:

1. **Товар или услугу**, которые решают проблемы клиента, удовлетворят его потребности. Например, клиент хочет приобрести телевизор с возможностью выхода в интернет и подключения к нему ноутбука. Клиент хочет пойти в ту парикмахерскую, в которой ему сделают модную стрижку, соответствующую современным трендам.
2. **Качество**, соответствующее ожиданиям клиента. Например, клиенту явно не понравится, если телевизор сломается через месяц или у него не будет работать часть функций. Клиента подстригли в парикмахерской не так, как он ожидал, естественно, он будет крайне недоволен и больше не придет стричься.
3. **Дополнительные функции**, такие как возможность доставки, упаковка и т.д. Например, клиент хочет, чтобы телевизор доставили ему домой на следующий или в день покупки. Клиент готов приобрести в парикмахерской хороший шампунь для ухода за волосами с учетом особенностей его волос.
4. **Цену**, предложение по цене также может служить фактором, который формирует ценность для клиента. Для многих покупателей цена играет решающую роль при выборе товара. Благодаря сети интернет они могут сравнить предложения различных предпринимателей и выбрать наиболее выгодное для них. Например, клиент может заказать телевизор в интернет-магазине, увидев, что цена в нем ниже, чем в магазине электроники в торговом центре. Клиент может сравнить цены на стрижки на сайтах парикмахерских или на страницах в социальных сетях, и выбрать более дешевый вариант.
5. **Влияние**, клиенты могут быть подвержены влиянию различных брендов, трендов, модных тенденций, мнений популярных и известных людей. Например, клиенту хочется приобрести телевизор именно марки Samsung или Sony и именно ту модель, которую рекламирует популярный телеведущий. Клиент хочет пойти в парикмахерскую, которая принадлежит популярному

актеру или певцу. Клиент видит, что в моду входит носить электронные часы и хочет их приобрести, чтобы соответствовать последним тенденциям.



Рисунок 2 – Формирование ценности для клиента

Источник: разработан авторами

Рассмотрим данные факторы с позиции предпринимателя. Для того, чтобы сформировать ценность, нужно проанализировать, насколько произведенный товар или оказываемая услуга, будут востребованы покупателями. Нельзя допускать следующие **ошибки**:

1. **Гарантированная продажа того, что не нужно клиенту.** Чтобы деятельность была успешной, необходимо производить продукт или услугу, которую люди захотят купить. Неправильно рассуждать, что покупатели примут любую идею предпринимателя и сразу побегут приобретать товар. Следует провести оценку рынка, понять, есть ли спрос на продукцию, которую планирует производить предприниматель.
2. **Производство продуктов или услуг с ориентацией только на свой вкус.** Предприниматель может быть одержим идеей о создании уникального продукта или услуги, которые, как он считает, купят все, потому что он бы точно купил. Но его мнение может не совпадать с мнением большинства покупателей и товар окажется не востребованным.

Предпринимателю важно изучать современные тенденции для того, чтобы понять, что на самом деле хочет покупатель. Если продукция покупателя окажется не в тренде, он просто не сможет ее продать. Например, предприниматель

производит одежду, которая вышла из моды. Вряд ли найдется много желающих приобретать подобную одежду.

Для разработки ценностного предложения подходит шаблон Алекса Остервальдера (рисунок 3).

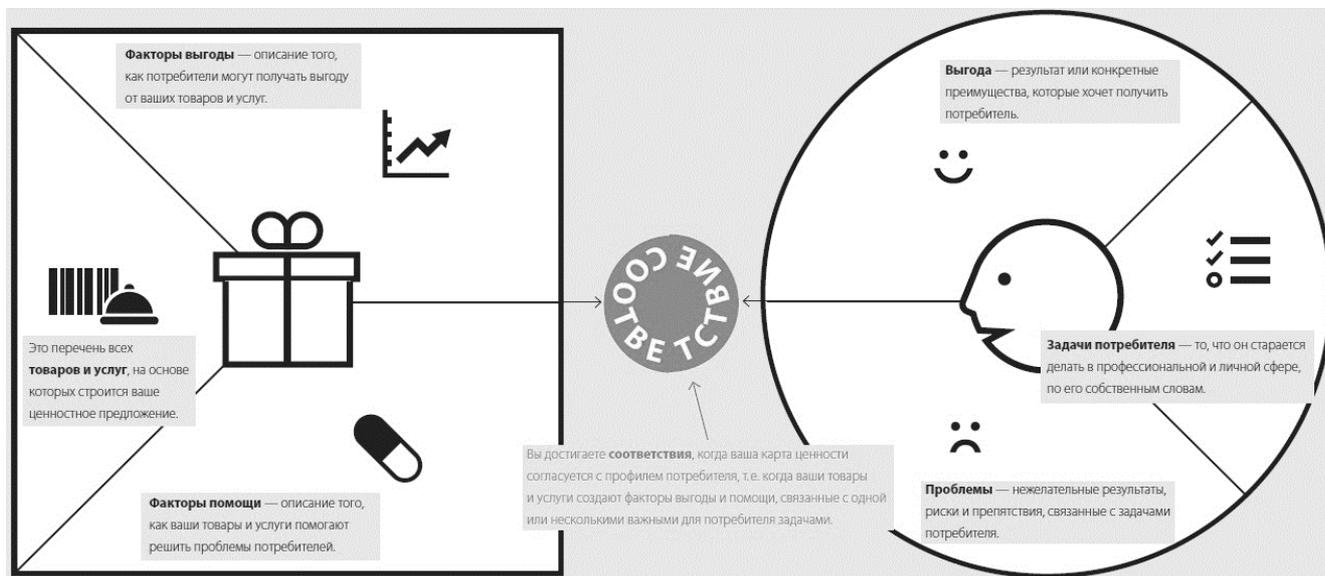


Рисунок 3 – Пример разработки ценностного предложения для клиента

Источник: <https://darminaopel.ru/library/karta-tsennostnogo-predlozhenija.html>

(<https://www.strategyzer.com>)

В 2012 году Алекс Остервальдер и его команда выпустили «Проектировщик ценностного предложения». Эта работа охраняется авторским правом, и её можно использовать только со ссылкой на www.businessmodelgeneration.com. Проектировщик включает несколько понятий, заимствованных у движения «Экономный эксперимент», такие как «работа, которую нужно сделать» и «боль клиента».

Value Proposition Canvas существенно облегчает поиск самого подходящего предложения для рынка. Он может служить как дополнительный модуль к шаблону бизнес-модели, предназначенный для углубленного описания ценности продукта для потребителя.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.2

Выберите товар или услугу и на основе данного выбора сформулируйте основные элементы ценности, которые рассматриваются клиентами при потреблении таких товаров или услуг.

ТЕМА 2.3. ГЕНЕРАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕЙ

Предпринимательская деятельность начинается с бизнес-идеи, которую можно сформировать, определив проблему, решение которой позволит создать для клиентов определенные преимущества, за которые они будут готовы заплатить деньги. Например, оплата продуктов и услуг с помощью смартфонов, требует разработки определенных приложений, поддерживающих современные технологии оплаты. Производство натуральных продуктов, востребованных клиентами, затруднительно без использования настоящего молока, а не порошковых смесей, что требует развития фермерских хозяйств и т.д. Таким образом, большинство бизнес-идей рождается с целью получения денежных средств за счет решения определенных задач в различных отраслях экономики.

Бизнес-идея – идея, которую можно положить в основу работы новой компании, а также использовать для расширения деятельности уже существующего бизнеса.

Ярким примером рождения бизнес-идеи является известная сеть ресторанов быстрого питания Тако Белл. Бывший моряк Глен Белл в 1948 году, вдохновленный успехами МакДоналдс, решил открыть свое кафе быстрого питания. Сначала он открыл кафе Беллс Драйв Ин, меню которого в точности повторяло меню МакДоналдс, в котором были хот-доги. Потом он продал Беллс Драйв Ин и открыл новое кафе, в котором предлагал гамбургеры. Но нужно было отличаться от конкурентов. Бизнес-идея заключалась в ставке на мексиканскую кухню (тако, буритос, мексиканская пицца, начес и др.) и доставку, что очень понравилось клиентам-латиноамериканцам. После этого он превратил простые закусовые в яркие и привлекательные рестораны быстрой мексиканской кухни.

Сначала бизнес-идея возникает, как некоторый мысленный прообраз будущего бизнеса с его основными чертами. Но любая бизнес-идея, которая должна быть реализована, нуждается в подробном и качественном описании.

Рассмотрим лучшие техники, которые используются для генерации оригинальных бизнес-идей.

Классическим методом генерации бизнес-идей является **мозговой шторм**, который можно проводить группой или в одиночку. Мозговой шторм проводится в три этапа.

На первом этапе участники мозгового шторма определяют проблему и собирают по ней всю необходимую информацию. На втором этапе каждый из участников мозгового шторма генерирует различные идеи, которые никак не критикуются другими участниками. Все идеи записываются, после чего группа переходит к третьему этапу – оценке идей. На третьем этапе рассматриваются все идеи и выбираются наиболее актуальные. Далее, среди отобранных идей выбирается лучшая по мнению всех участников группы.

Существует также **обратный мозговой шторм**, который может использоваться для того, чтобы посмотреть на проблему иначе. Например, участники предлагают идеи увеличения продаж. Если вдруг у них возникают проблемы с креативностью, они могут попробовать обратный мозговой шторм и подумать, как можно уменьшить продажи. Такой метод заставит переключиться участников и посмотреть на проблему по-другому.

Для генерации бизнес-идей используется метод синектики, при использовании которого участники ищут аналогии проблемы, которые можно отнести к 4 группам:

- прямые аналогии – наиболее очевидные сходства с рассматриваемым объектом. Например, крыло птицы и крыло самолета.
- субъективные аналогии – участники пытаются понять логику функционирования рассматриваемого объекта;
- символические аналогии – использование метафор для присваивания необычных названий рассматриваемым объектам. Например, самолет – это «летающая тяжесть»;
- фантастические аналогии – использование любых фантастических элементов применительно к рассматриваемому объекту. Например, как осуществить

доставку товара на ковре-самолете. Такие аналогии позволяют полностью раскрепостить мышление участников группы.

Синектика – процесс генерирования новых бизнес-идей на основе активного применения аналогий.

Для того, чтобы задать определенное направление поиска бизнес-идей, можно использовать **методику SCAMPER**, направленную на результат в тех случаях, когда свободное мышление не работает. SCAMPER – аббревиатура, которая обозначает 7 ключевых слов:

- Substitute (замещать) – разбиение проблемы на отдельные элементы и анализ возможности их замены.
- Combine (комбинировать) – объединение элементов проблемы между собой и с внешними объектами, с целью формирования новых идей.
- Adapt (адаптировать) – анализ того, как можно использовать имеющиеся ресурсы и возможности для решения проблемы.
- Modify/Magnify (модифицировать/увеличивать) – поиск вариантов видоизменения и улучшения существующих идей.
- Put to other uses (найти другое применение) – поиск других вариантов применения идеи.
- Eliminate (устранить) – упрощение проблемы и разделение ее на части с целью определения того, чем можно пожертвовать.
- Rearrange (изменять порядок) – изменение последовательности элементов проблемы, процессов формирования бизнес-идеи.

Метод случайных опросов позволяет узнать мнение других людей относительно родившейся бизнес-идеи. Например, в пандемию вы хотите запустить сервис по доставке и для того, чтобы развить эту идею, вы консультируетесь на специализированных форумах, в группах, социальных сетях. В результате можно получить очень интересные ответы и узнать не только, насколько идея актуальна и востребована, но и то, как можно ее развить.

Метод реакции на проблему предполагает анализ проблем потенциальных клиентов, окружающих людей и разработку продуктов или услуг для их решения. Например, создание электрической подставки для чашки с чаем на офисном столе. В результате ее использования чай останется всегда теплым.

Метод ментальных карт заключается в связи процесса мышления и памяти человека. Для реализации данного метода необходим взять большой лист бумаги (ватман), написать в центре идею и рисовать ветви от нее со всеми возникающими ассоциациями.

Ментальная карта – техника визуализации мышления, применяющаяся для анализа и развития идей.

В результате получится большое количество ассоциаций, связанных между собой общей идеей. Это позволит развить существующую идею или перейти к новой идее.

Для генерирования бизнес-идей можно воспользоваться следующим алгоритмом действий:

1. Выбор направления. Необходимо подобрать направление, в котором у предпринимателя есть желание воплощать в жизнь бизнес-идеи. Например, создание приложений, производство продуктов питания, оказание услуг в индустрии красоты и т.д.
2. Формирование перечня всех возможных ниш выбранного направления. Например, для направления производство продуктов питания можно выделить большое количество ниш: производство молочных продуктов, производство хлебобулочных изделий, производство кондитерских изделий, производство мясных и рыбных полуфабрикатов.
3. Выбор конкретной ниши и ее анализ в интернете, социальных сетях, на специализированных форумах. Например, производство фермерских йогуртов. Анализируем, насколько люди готовы приобретать фермерские йогурты с учетом того, что их цена будет не ниже 80 рублей за банку.

4. Определение целевой аудитории и наиболее актуальных каналов взаимодействия с ней. Например, продажа йогуртов через фермерские рынки, на гастроулицах, на порталах фермерских продуктов.
5. Выдвижение гипотез, проведение интервью, поиск интересных решений. Например, поставка йогуртов с разными вкусами по подписке.
6. Принятие бизнес-идеи или отклонение и поиск новой бизнес-идеи. Например, проведя анализ затрат, выяснилось, что для того, чтобы получать прибыль, необходимо доставлять минимум по 4 йогурта каждый день ста клиентам, при этом цена йогурта должна быть не ниже 100 рублей. В итоге, решили заняться поставкой фермерского молока в кофейни.
7. Разработка минимальной жизнеспособной версии продукта (Minimal Viable Product). MVP создается для проверки гипотез, тестирования продукта и более точного понимания потребностей клиентов. Результаты тестирования MVP позволяют понять, стоит ли продолжать развивать продукт и как можно его улучшить, или же, наоборот, требуются радикальные изменения продукта. Например, подбираем удобную упаковку молока, выбираем удобный способ доставки и пытаемся поставлять в небольшие кофе-точки.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.3

Сгенерируйте бизнес-идею предпринимательского проекта и опишите его целевую аудиторию, выделив ее географические, социально-демографические, психографические и поведенческие характеристики. При генерации бизнес-идеи руководствуйтесь следующими принципами: бизнес-идея должна быть реалистичной и ее результаты должны оказывать положительное влияние на общество. Опишите ценностное предложение для клиента в рассматриваемом предпринимательском проекте с помощью шаблона Остервальдера.

Обратите внимание, что последующие задания будут выполняться для разработанной в данном задании бизнес-идеи предпринимательского проекта.

ТЕМА 2.4. МЕТОДЫ ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЯ

Чтобы создать удобный и практичный продукт, необходимо понять для кого мы это делаем. В этом нам может помочь дизайн-мышление.

Дизайн-мышление — метод разработки товаров и услуг, ориентированных на пользователя. То есть это некий способ, который помогает понять потребности пользователя или покупателя и определить ценность продукта, чтобы в дальнейшем найти неочевидные и альтернативные решения.

Понятие дизайн-мышления сформулировал Герберт Саймон в 1969 году в книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial). Позднее её развили ученые Стэнфордского университета и основали Стэнфордский институт дизайна, или d.school, который продвигает идею дизайн-мышления.

Дизайн-мышление, если рассматривать его в качестве процесса, представляет собой в первую очередь творческий подход, в котором фокусом являются потребности клиентов. При этом цель - выйти за пределы существующих стереотипов и привычных способов решения задачи.

В оригинале это называется *thinking outside the box* — дословно «думать вне коробки». Привычные способы мышления порождают стандартные решения. Чтобы придумать что-то по-настоящему оригинальное, приходится думать иначе, чем те, кто решал ту же проблему до вас. Первым шагом является поиск информации о клиенте и его ожиданий, после этого можно приступать к изучению болевых точек и проблем, и на основании этого создается некий прототип, который подлежит тестированию.

Таким образом, дизайн-мышление – это и есть креативное мышление, и оно одно из тех эволюционных приспособлений, которое помогает решать большее число задач на разных уровнях исполнения. Такая способность креативно мыслить делает человека более конкурентным по сравнению с искусственным интеллектом.

Креативное мышление – это возможность принимать решение в обход любым алгоритмам или здравому смыслу.

Там, где преобладает логика, математика и вычисления компьютер опережает человека, например, даже шахматисты давно проигрывают роботам уже с 90х годов. Таким образом, креативное мышление – именно тот инструмент, который позволяет человеку принимать важные решения в рабочих процессах, но не уступая процессам роботизации. Поэтому значению дизайн-мышления необходимо уделять отдельное внимание, так как его используют все, включая конкурентов. Мы часто идем по проторенной тропе чужого опыта. Придерживаемся чужих установок и ценностей вместо того, чтобы выработать свои индивидуальные, нестандартные решения.

Дизайн мышление может использоваться везде, где есть пользователь. Вам нужно понять кто ваша целевая аудитория и почему они купят именно ваш продукт. Задачи, которые решает дизайн –мышление:

1. Привлечение целевой аудитории. Это происходит за счет того, что не просто происходит реклама продукта, а идет нацеленность на пользователя и решение проблем, которые возникают у него при покупке. Таким образом, происходит работа именно с конкретной группой пользователей, которые являются целевой аудиторией.

2. Экономность. Формирование прототипа и его тестирование, это более выгодно с экономической точки зрения, чем внедрение непроверенного решения, которое в последствие может быть ещё и неэффективным.

3. Эффективность решения. Дизайн-мышление позволяет создать интеграцию между теоретическими идеями и практической реализацией. В результате – экономить время на реализацию изначально нежизнеспособных идей.

4. Нестандартное решение. Возникает при любых условиях и даже при самых неблагоприятных сценариях.

5. Определение фокуса в неопределенности. Дизайн-мышление можно использовать на разных этапах бизнеса: от планирования нового бизнеса до нахождения ответов на операционные задачи.

6. Менять ограничения в возможности. Осознание истинных проблем пользователей становится ключом к созданию востребованных продуктов.

Процесс дизайн-мышления сам по себе сложный, который подразделяется на несколько этапов (рисунок 4):

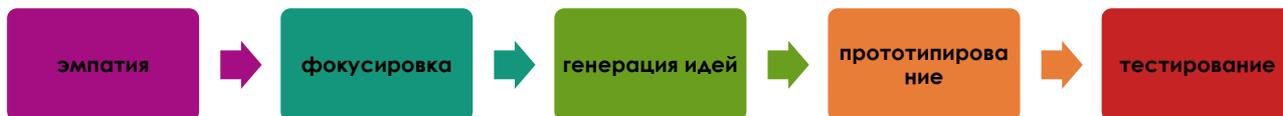


Рисунок 4 – Процесс дизайн-мышления

Источник: [29]

1 этап. Эмпатия

Эмпатия — это способность понимать и разделять чувства, эмоции и переживания других людей. Она включает в себя способность поставить себя на место другого человека и почувствовать то, что он чувствует. Эмпатия позволяет нам лучше понимать других людей, и это может способствовать развитию более глубоких и близких отношений с окружающими людьми.

Пример: если вы производите продукт для слабовидящих людей, попробуйте одеть темную повязку на глаза и проделать тот путь который проделывает потенциальный покупатель. Почувствуйте его страхи, боль, желание... Проведите подробное интервью с потенциальными покупателями.

На этом этапе создаем карту эмпатии и подробно отвечаем на вопросы:

- Кто он наш будущий пользователь?
- Сколько ему лет?
- Какой у него пол?
- Как его зовут?
- Где он работает или учится?
- Его семейное положение?
- Что он слышит от окружающих?
- Его социум?
- Кто его друзья?
- Что его беспокоит?

- Что им движет?
- Что его мотивирует?
- Что он обещает?
- Что он говорит?
- Что его волнует?

Чем подробнее происходит изучение пользователя, тем точнее происходит попадание в цель. Дизайн, который ориентирован на конкретную целевую группу имеет больший успех на рынке. Поэтому необходимо понять образ мышления потенциальных клиентов, выявить их проблемы и ценности. Это происходит на первом этапе дизайн-мышления, путем наблюдения за клиентом, контакта с ним, погружения в его жизнь. Это можно сделать, поставив себя на место клиента.

2 этап. Фокусировка

На этом этапе происходит обобщение информации, которую получили с помощью первого этапа. Здесь выделяем ключевые проблемы пользователя.

Цель фокусировки — сформулировать вопрос, на который вы будете искать ответ на следующем этапе- как помочь?

Во время фокусировки происходит анализ полученных данных, отвечая на вопросы: «Чем я могу помочь?», «На чем стоит сфокусироваться?» и «Как сформулировать проблему, сделав ее выполнимой?»

3 этап. Генерация идей

После определения проблемы необходимо проработать нестандартные решения. На этом этапе создаем группу, после чего записываем и озвучиваем самые смелые и необычные предложения, путем брейншторма, например. Главная задача здесь – это отказаться от критического мышления, так как оно будет больше всего мешать на этом этапе.

«Цель этого этапа — генерировать как можно больше идей и выбрать лучшую. Когда креатив закончится, отбираются жизнеспособные идеи и идет работа с ними на следующем этапе.»

4 этап. Прототипирование или создание прототипа

Этот этап помогает проверить идею на практике в реальных условиях. Для

этого можно создать ту дешевую версию продукта, которую планируется запускать. Это поможет: найти то решение, которое удовлетворяет потребностям клиента (в случае успешного прототипа) или сохранить время и деньги, найти другой прототип (в случае неудачного прототипа).

Если прототип был в процессе удачным, то можно переходить к следующему этапу. Если нет — возвращаемся на этап назад к определению проблемы заново.

5 этап. Тестирование

Финальный этап дизайн-мышления — это повторяющийся процесс, к которому возвращаются, если необходимо проработать с прототипом. Тестируя что-то, есть возможность получить **обратную связь, проработав которую получится модернизировать свое решение**. Таким образом, необходимо представить клиенту несколько прототипов и попросить протестировать их. Получив от него обратную связь, можно начинать работу над ошибками. И главное правило создания прототипа – делать его таким, как будто планируется запускать прототип в жизнь.

Дизайн-мышление можно назвать методом, который предусматривает обучение посредством экспериментов. Зачастую лучшим решением становится самая необычная или наоборот очевидная идея.

Одним из ярких проектов Мэрии и Правительства Москвы, созданных на основе дизайн-мышления является проект многофункциональных центров «Мои документы». Выбор мест для создания инфраструктуры центров был основан на предварительном проектировании, учитывающем маршруты жителей города. В качестве дизайна компании был выбран концептуально новый дружелюбный дизайн.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.4

Опишите, как вам может помочь дизайн-мышление в развитии предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Приведите примеры использования дизайн-мышления.

ТЕМА 2.5. ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

После того, как предприниматель сгенерировал бизнес-идею, ему следует определить модель бизнеса, на основании которой он будет осуществлять деятельность. Например, предприниматель собирается организовать автосервис, салон красоты, производство и продажу одежды и др., при этом важно, чтобы его деятельность приносила доход. Для организации деятельности он будет осуществлять определенные затраты. Причем такие затраты могут быть из его собственных средств, также он может взять кредит в банке, или привлечь инвестора.

Предпринимателю нужно окупить вложения средств, то есть прибыль от его деятельности должна в течение определенного времени компенсировать первоначальные затраты. Такой прибыли должно хватить, чтобы окупить собственные вложения, погасить кредит в банке или же вернуть денежные средства инвестору с прибылью на тех условиях, которые изначально были определены в договоре между инвестором и предпринимателем.

Здесь нам поможет модель бизнеса, то есть понимание того, какой доход у нас должен быть, какие затраты, какая маржинальность и какую прибыль мы хотим получать.

Модель бизнеса – видение предпринимателем того, как он хочет организовать свою деятельность, кого он выбирает в качестве потребителя, как распределяет ресурсы, какие задачи он сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, как он выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль.

Существует пять основных элементов технологии моделирования бизнеса:

1. Модель выручки (определение способов получения доходов и максимизации денежных потоков).
2. Модель валовой прибыли (повышение эффективности деятельности для максимизации валовой прибыли).

3. Операционная модель (выстраивание процессов с целью оптимизации затрат и максимизации чистой прибыли).

4. Модель оборотного капитала (эффективное использование денежных средств в течение одного операционного цикла с момента покупки ресурсов до продажи готовой продукции).

5. Инвестиционная модель (повышение эффективности инвестиционных вложений, сокращение периода возврата инвестиций).

Модель бизнеса – представление предпринимателя об организации деятельности и ее развитии с учетом требований к желаемой прибыли и маржинальности.

Существует понятие желаемой прибыли, которую предприниматель может использовать в следующих вариантах:

- ✓ обеспечение личных нужд (покупка продуктов, товаров для быта и т.д.);
- ✓ вложение денежных средств в развитие собственного дела;
- ✓ премирование сотрудников, которых предприниматель будет нанимать для осуществления деятельности;
- ✓ благотворительность (помощь детским домам, бездомным, пенсионерам, приютам с домашними животными);
- ✓ обеспечение защиты окружающей среды.

Помимо желаемой прибыли важно понимать маржинальность товаров или услуг, которые предприниматель собирается производить и продавать. Понятие маржинальности происходит от маржи - разницы между ценой реализации товара и его себестоимостью. При этом себестоимость товара включает затраты на производство, закупку, упаковку, транспортировку товара.

Маржинальность – отношение разницы цены товара и его себестоимости к цене товара, выраженное в процентах.

Маржинальность рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Маржинальность} = \frac{\text{Цена} - \text{Себестоимость}}{\text{Цена}} \times 100\%$$

Рассчитаем маржинальность товара при следующих параметрах:

цена товара составляет 5 000 рублей

себестоимость товара 2 000 рублей

$$\text{Маржинальность} = \frac{5000 - 2000}{2000} \times 100\% = 150\%$$

Маржинальность получилась 150%, что говорит о том, что товар высокомаржинальный, так как у него низкая себестоимость.

Теперь рассчитаем маржинальность товара при других параметрах:

цена товара составляет 5 000 рублей

себестоимость товара 4 000 рублей

$$\text{Маржинальность} = \frac{5000 - 4000}{4000} \times 100\% = 25\%$$

Маржинальность получилась 25%, что говорит о том, что товар низкомаржинальный, так как у него высокая себестоимость.

При отнесении товаров к высокомаржинальным или низкомаржинальным также следует ориентироваться на специфику отрасли и норму прибыли, закладываемую при формировании цен на товары.

Предприниматель изначально выбирает, какие товары или услуги он хочет производить и продавать. Например, он ориентируется на низкомаржинальные товары с невысокой ценой и рассчитывает на большой объем продаж, или же он планирует продавать высокомаржинальные товары, но при этом объем продаж будет небольшой.

Также можно сделать вывод, что чем выше маржинальность товара, тем больше денежных средств от продажи товара остается на обеспечение желаемой прибыли.

Модель бизнеса и бизнес-модель часто используются взаимозаменяемо, как синонимы, но между ними есть различия. Модель бизнеса обычно относится к более широкому подходу к ведению бизнеса. Он включает в себя общую стратегию, концепцию и структуру бизнеса. Бизнес-модель используется для более узкого описания конкретных механизмов и процессов, через которые предприниматель осуществляет свою деятельность. Бизнес-модель часто описывает, как предприниматель зарабатывает деньги, включая источники дохода,

ценовую политику, способы доставки продуктов или услуг клиентам. Бизнес-модель более детализирована и может включать такие элементы, как структура затрат, каналы распределения и взаимоотношения с клиентами.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.5

Определите желаемую прибыль (кейс-задание 2.3), а также маржинальность товаров/услуг в рассматриваемом предпринимательском проекте. Данные показатели должны быть реалистичными и соответствовать рассматриваемому предпринимательскому проекту.

ТЕМА 2.6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

В отличие от модели бизнеса, бизнес-модель представляет собой способ организации деятельности в предпринимательском проекте, который как раз обеспечит предпринимателю доход и желаемую прибыль.

Бизнес-модель – способ организации деятельности компании с целью удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли предпринимателя.

Рассмотрим ключевые элементы организации бизнес-модели, которые являются универсальными и могут присутствовать в различных шаблонах для проектирования бизнес-моделей в качестве отдельных блоков.

1. Технологии взаимодействия с клиентами

При построении бизнес-модели необходимо использовать технологии взаимодействия с клиентами, позволяющие увеличить поток клиентов и поддерживать их лояльность к компании.

1.1 Определение каналов взаимодействия с клиентами

Канал взаимодействия с клиентами – способ коммуникаций клиентов с компанией, с помощью которого они получают создаваемую для них ценность.

Возможно организовать колл-центр, использовать мессенджеры, создать продающий сайт, взаимодействовать с клиентами через социальные сети, работать с агрегаторами и т.д.

1.2 Формирование цифрового контента

Цифровой контент – описание продуктов и услуг в цифровом пространстве, включающее фотографии, видео, аудио, визуальное описание. Создание качественного контента является важной составляющей взаимодействия с клиентами, так как именно благодаря цифровому контенту клиент может понять, как оказывается услуга (посмотрев видео), в чем преимущества продукта и т.д.

1.3 Учет моделей поведения клиентов

При выстраивании взаимоотношений с клиентами необходимо учитывать их **модели поведения**. Выделяются следующие модели поведения клиентов:

- ✓ Индивидуальное позиционирование;
- ✓ Подражание;
- ✓ Использование цифрового контента;
- ✓ Сотрудничество с другими клиентами и компаниями;
- ✓ Вовлеченность клиента;
- ✓ Согласование с другими клиентами;
- ✓ Оперативный доступ и пользование.

2. Технологии организации деятельности

При построении бизнес-модели важно организовать деятельность таким образом, чтобы максимизировать денежный поток и оптимизировать затраты.

2.1 Проектирование цепочки создания ценности

Цепочка создания ценности – последовательность взаимосвязанных действий по созданию и реализации продукта или услуги, которые формируют ценность для потребителя.

При проектировании цепочки создания ценности необходимо учитывать параметры взаимодействия с клиентами (работа с клиентом по предварительному заказу или покупка клиентом товара по факту), а также параметры интеграции (производитель – торговая организация, производитель – организация, оказывающая услуги и т.д.).

2.2 Учет финансовых параметров реализации цепочки создания ценности

Процессы компании необходимо выстраивать таким образом, чтобы оптимизировать финансовые циклы и исключить возможность образования кассовых разрывов. Для этого следует договариваться с поставщиками об отсрочке платежа, а также формировать предложения для клиентов, при которых будет возможно получать предоплату. Предоплата на востребованные на рынке товары может достигать 100%. Важно учитывать, чтобы использование схем с отсрочкой платежа не влияло на объемы продаж.

2.3 Учет рисков реализации цепочки создания ценности

При организации деятельности важно учитывать риски реализации бизнес-процессов и разрабатывать мероприятия, направленные на их минимизацию.

В противном случае эффективность бизнес-модели может существенно снизиться, так как будут возникать негативные факторы, приводящие к снижению продаж или росту затрат.

3. Технологии генерирования денежных потоков

При построении бизнес-модели важно постоянно анализировать и добавлять все возможные способы генерирования денежных потоков. Такие способы могут быть связаны с модификацией продуктов или услуг, предложением сопутствующих продуктов или услуг, расширением продаж с помощью партнеров.

3.1 Создание дифференцированных продуктов и услуг

Для увеличения денежного потока следует разрабатывать различные версии продуктов и услуг. Например, автомобиль в максимальной комплектации может стоить в 1,5, а то и в 2 раза дороже такого же автомобиля в стандартной комплектации. Таким образом мы сможем привлечь различную аудиторию и увеличить средний чек, количество клиентов и продаж.

3.2 Предложение сопутствующих продуктов и услуг

Компании следует организовать интернет-магазин или витрину офлайн магазина таким образом, чтобы клиенты видели сопутствующие продукты или услуги, которые они могут приобрести.

Сотрудники по продажам также должны ненавязчиво предлагать сопутствующие товары таким образом, чтобы заинтересовать клиентов.

3.3 Ценообразование

Использование различных методов ценообразования позволит привлечь клиентов и увеличить продажи за счет предоставления скидок, организации акций, использования метода дорогого товара, динамического ценообразования (установление цен в зависимости от спроса).

3.4 Взаимодействие с партнерами

Одним из действенных способов увеличения денежного потока является выстраивание партнерских отношений.

Например, информирование клиентов о продуктах и услугах через бартерный обмен. Каждый из партнеров бесплатно размещает у себя информацию о другом партнере. Партнер может привлекать клиентов, получая определенную комиссию с продаж, что приведет к увеличению денежного потока.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.6

Сформулируйте основные характеристики бизнес-модели для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 2.7. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ШАБЛОНУ ОСТЕРВАЛЬДЕРА

Результатом разработки бизнес-модели компании является ее упрощенное описание с заданной точностью, предназначенное для дальнейшего анализа деятельности и ее реализации. Одной из популярных и достаточно простых методик, позволяющих описать бизнес-модель, является канва бизнес-модели А. Остервальдера и. Пинье.

Авторы предлагают рассмотреть деятельность организации с позиции ее разделения на 9 основных блоков (рисунок 5):

- потребительские сегменты (ПС),
- ценностные предложения (ЦП),
- каналы сбыта (КС),
- взаимодействие с клиентами (ВК),
- потоки доходов (ПД),
- ключевые ресурсы (КР),
- ключевые виды деятельности (КВД),
- ключевые партнеры (КП),
- структура издержек (СИ).



Рисунок 5 – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и. Пинье

Источник: [28]

А затем связать их в единый шаблон управленческих решений, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли, и охватывают 4 основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем; предложение; инфраструктура и финансовая эффективность компании. Решения в блоках левой части шаблона имеют непосредственное отношение к деятельности фирмы, в правой части шаблона к создаваемой ею ценности.

Пример применения шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье для интернет-магазина, который продает наборы посуды с оригинальным дизайном представлен на рисунке 6.

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ	КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ
Производитель посуды, ИТ-компания, поддерживающая сайт, банк	Продажа товаров через интернет-магазин	Наборы посуды с оригинальным дизайном. Посуду можно использовать в микроволновой печи и мыть в посудомоечной машине	Сайт, реклама на других сайтах, социальные сети, сарафанное радио, акции, скидки	Девушки 25-35 лет, женщины 36-55 лет
	КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ		КАНАЛЫ СБЫТА	
	Кадры, информационные ресурсы		Интернет-магазин	
СТРУКТУРА ИЗДЕЖЕК			ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ	
Затраты на закупку наборов посуды у производителя Затраты на функционирование сайта Затраты на маркетинг Затраты на обеспечение деятельности			Продажа наборов посуды через интернет-магазин	

Рисунок 6 – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

Источник: [28]

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 2.7

Опишите девять структурных блоков шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье применительно к рассматриваемому предпринимательскому проекту (кейс-задание 2.3). При составлении шаблона все 9 блоков должны быть заполнены и взаимосвязаны общей логикой бизнес-модели.

МОДУЛЬ 3. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предприниматель не может реализовать свой потенциал только на уровне генерации идей и разработки бизнес-моделей. Предприниматель проявляется в первую очередь в реальной деятельности. Переход от бизнес-идеи к ее реальному воплощению и запуску собственного дела требует знания правовых основ ведения предпринимательской деятельности: как зарегистрировать свой бизнес, какие виды ответственности возникают у предпринимателя в процессе ведения бизнеса.

В шести темах данного модуля рассматриваются базовые правовые аспекты ведения бизнеса в РФ на данном этапе, а также налоговая ответственность предпринимателей.

ТЕМА 3.1. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ

Для того, чтобы предпринимателю организовать собственное дело и развивать его, ему необходимо получить определенный статус, который позволил бы правильно его идентифицировать и взаимодействовать с ним. Таким статусом является организационно-правовая форма, которая предоставляет определенные права и обязанности предпринимателю.

Организационно-правовая форма – способ закрепления и использования предпринимателем имущества, а также вытекающие из этого правовое положение и цели осуществления предпринимательской деятельности.

Предприниматель может зарегистрировать юридическое лицо или осуществлять деятельность без образования юридического лица, но тогда ему нужно зарегистрироваться в качестве самозанятого или индивидуального предпринимателя.

Самозанятый – форма осуществления предпринимательской деятельности без регистрации в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя, предполагающая получение вознаграждения за свой труд непосредственно от заказчиков результата этого труда.

Индивидуальный предприниматель (сокращенно ИП) – физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, зарегистрированное в установленном законом порядке.

Юридическое лицо — это организация, которая обладает правами и обязанностями, а также имеет возможность заключать сделки, подписывать договоры и принимать участие в судебных процессах.

Юридическое лицо может быть создано на основе государственной регистрации в органах государственной власти. К таким организациям относятся, например, акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, государственные корпорации и другие. Ответственность юридического лица

ограничена его имуществом, а не личным состоянием его учредителей или сотрудников.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — это форма регистрации юридического лица, которая позволяет создавать компанию с несколькими учредителями, где каждый из них несет ответственность только в пределах своей доли в уставном капитале компании. Таким образом, участники ООО не отвечают лично за долги и обязательства компании своим личным имуществом. ООО является одной из самых распространенных форм юридического лица в России и многих других странах.

Акционерное общество (АО) — это форма юридического лица, в которой участники (акционеры) владеют долями в уставном капитале компании, выраженными в акциях. Акции могут быть обыкновенными или привилегированными, и они дают право на получение дивидендов и участие в управлении компанией. Акционеры не несут личной ответственности за долги и обязательства компании, а только за свои доли в уставном капитале. Управление АО осуществляется общим собранием акционеров, которое принимает решения по основным вопросам компании, а также назначает ее руководство. В зависимости от размера уставного капитала и количества акционеров, АО может быть публичным.

Публичное акционерное общество (ПАО) — это общество, чьи акции и ценные бумаги, которые конвертируются в акции, публично размещаются или публично обращаются. То есть их можно свободно приобрести на рынке ценных бумаг.

Акционерным обществом управляют не непосредственно акционеры, а общее собрание акционеров и исполнительный орган. В непубличном АО по решению акционеров может создаваться совет директоров, в ПАО совет директоров обязателен.

Общее собрание акционеров — высший орган АО, который состоит из объединившихся акционеров. Все другие органы АО прямо или косвенно образуются по воле общего собрания акционеров.

Отличия общества с ограниченной ответственностью и акционерного общества представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Отличия общества с ограниченной ответственностью и акционерного общества

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
Уставный капитал состоит из долей	Уставный капитал состоит из акций
Ограниченное количество участников	Неограниченное количество участников
Не может выпускать ценные бумаги	Может выпускать ценные бумаги
Преимущественное право покупки долей другими участниками	Свободная продажа акций
Регистрация юридического лица	Регистрация юридического лица и выпуска акций
Обязательно только собрание участников	Обязательно собрание акционеров, единоличный исполнительный орган и совет директоров

Источник: разработана авторами

Государственная корпорация — это юридическое лицо, созданное государством для реализации определенных целей в интересах государства и общества. Она может иметь различные формы собственности (государственную, муниципальную, смешанную), но всегда является государственным предприятием (акционерное общество, где значительная доля акций принадлежит государству).

Государственные корпорации могут заниматься различными видами деятельности: от производства товаров и услуг до управления государственными активами и реализации государственных программ.

Примерами государственных корпораций могут служить «Росатом», «Ростех», «РЖД» и другие.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.1

Обоснуйте выбор способа регистрации предпринимательской деятельности для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Опишите сущность каждой организационно-правовой формы, достоинства, условия применения и недостатки.

ТЕМА 3.2. РЕГИСТРАЦИЯ В КАЧЕСТВЕ САМОЗАНЯТОГО И ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Рассмотрим подробнее две формы осуществления предпринимательской деятельности без образования юридического лица.

Самозанятыми могут стать физические лица или индивидуальные предприниматели. Самозанятыми называют плательщиков налога на профессиональный доход с льготной ставкой в размере 4% с доходов, получаемых от физических лиц и 6% с доходов, получаемых от юридических лиц.

Режим самозанятого могут использовать физические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие продажу товаров собственного производства или оказывающие услуги. Например, самозанятыми могут быть репетиторы, водители, дизайнеры, переводчики, мастера индустрии красоты, юристы и т.д.

Основные преимущества данного режима – следующие:

1. Не нужно заполнять и предоставлять декларацию. Учет доходов осуществляется автоматически в мобильном приложении.
2. Кассовый чек формируется в электронном виде в мобильном приложении.
3. Отсутствует обязанность уплаты страховых взносов на пенсионное страхование. Страховые взносы можно уплачивать в добровольном порядке.
4. Деятельность можно осуществлять без регистрации ИП.
5. Возможность получения налогового вычета в размере 10 000 рублей. Расчет производится автоматически в мобильном приложении.
6. Регистрация осуществляется в мобильном приложении без визита в налоговую инспекцию.
7. Самозанятость можно совмещать с работой по трудовому договору (при этом физическое лицо не может выполнять работу как самозанятый для организации, с которой у него заключен трудовой договор). Трудовой стаж по месту работы не прерывается.

Налоговый вычет – сумма, на которую уменьшается уплачиваемый предпринимателем налог, либо возврат части ранее уплаченного налога в установленных законом случаях. Налоговые вычеты используют физические лица, претендовать на них могут только резиденты Российской Федерации, которые получают доход, облагаемый по ставке 13%. Для режима самозанятого также ввели налоговый вычет, как бонус за использование данного режима.

Самозанятые должны получать доход от самостоятельного ведения деятельности или использования имущества. Самозанятые не могут привлекать для осуществления деятельности наемных сотрудников и заключать с ними трудовой договор.

Самозанятыми могут быть предприниматели, доход которых в год не превышает два миллиона четыреста тысяч рублей. При этом ограничения по сумме ежемесячного дохода отсутствуют.

Для того, чтобы начать осуществлять деятельность в качестве самозанятого необходимо зарегистрироваться на сайте налоговой службы или скачать специальное приложение «Мой налог». После установки приложения, нужно зайти в него, отсканировать свой паспорт, сделать селфи и ждать сообщения о регистрации в качестве плательщика налога на профессиональный доход.

Чек в этом приложении можно легко создавать вручную – необходимо ввести сумму, описать назначение платежа и отправить клиенту. В приложении автоматически производится расчет налога.

Зарегистрироваться в качестве самозанятого также можно с помощью банковских сервисов. Например, можно скачать приложение «Сбербанк-онлайн», выбрать сервис «Свое дело», привязать к сервису любую действующую банковскую карту или выпустить бесплатно новую цифровую, отправить заявку на регистрацию.

В сервисах Сбербанка чеки могут создаваться автоматически. При переводе денежных средств по номеру карты от клиента, физического лица, придет ссылка на сформированный чек, которую нужно отправить клиенту в смс, e-mail или любом мессенджере.

Таким образом, предприниматель может выбрать любой из удобных для него способов регистрации в качестве самозанятого.

Индивидуальные предприниматели могут осуществлять деятельность, зарегистрировавшись в налоговой инспекции. При этом, как только индивидуальный предприниматель зарегистрировался в налоговой инспекции, у него появляются обязанности сдавать отчетность и уплачивать за себя страховые взносы.

Поэтому, прежде чем регистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, необходимо выбрать систему налогообложения. Индивидуальный предприниматель может стать самозанятым, но здесь есть ряд ограничений, о которых было сказано выше. В большинстве случаев индивидуальному предпринимателю подойдет упрощенная система налогообложения.

Для ведения деятельности предпринимателю нужно открыть расчетный счет в банке. Многие банки предлагают определенные сервисы для регистрации и сопровождения деятельности ИП.

К основным преимуществам ИП можно отнести следующие:

1. Нет ограничений по доходу. В случае, если это упрощенная система налогообложения, то 200 млн. рублей в год (по состоянию на 2024 год, причем данная сумма увеличивается с учетом коэффициента – дефлятора, определяемого Минэкономразвития России).
2. Начисляется трудовой стаж, так как индивидуальный предприниматель оплачивает за себя страховые взносы.
3. Можно нанимать сотрудников, при этом необходимо уплачивать за них страховые взносы. Но при развитии деятельности без наемных сотрудников индивидуальному предпринимателю не обойтись.
4. Можно использовать различные варианты применения УСН и выбрать наиболее подходящий: 6% с доходов или 15% с разницы доходов и расходов.

Среди недостатков регистрации в качестве индивидуального предпринимателя можно выделить следующие:

1. Более сложная регистрация чем у самозанятого.
2. Налоги выше, чем у самозанятого.
3. Индивидуальный предприниматель должен сдавать отчетность.
4. Необходимо зарегистрировать онлайн-кассу.
5. Необходимо уплачивать обязательные страховые взносы более 45 000 рублей в год, даже если ИП не получает прибыль.
6. Необходимо нести ответственность всем имуществом, используемом для осуществления предпринимательской деятельности (существует риск отнесения собственного движимого и недвижимого имущества к категории, имущества, используемого для осуществления предпринимательской деятельности).

Правила государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя установлены Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Многие банки предлагают услугу бесплатной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Заявка на регистрацию заполняется на сайте банка, представитель банка бесплатно доставляет документы, подтверждение об успешной регистрации в Федеральной налоговой службе приходит на указанный адрес электронной почты.

Индивидуальному предпринимателю не нужно самостоятельно вставать на учет в Фонде пенсионного и социального страхования и Фонде обязательного медицинского страхования. Регистрация в фондах происходит автоматически после регистрации в Федеральной налоговой службе.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.2

Опишите основные этапы регистрации деятельности предпринимателя в качестве самозанятого и в качестве индивидуального предпринимателя.

ТЕМА 3.3. РЕГИСТРАЦИЯ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Если предприниматель собирается осуществлять деятельность с партнерами, то ему будет необходимо зарегистрировать юридическое лицо. Как правило, это общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – учрежденное одним или несколькими физическими, или юридическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, а учредители такого хозяйственного общества не отвечают по его обязательствам собственным имуществом.

Уставный капитал – определенная сумма, выраженная в денежном выражении, которую устанавливают участники при регистрации хозяйственного общества. Уставный капитал ООО может быть создан как за счет денежных вкладов учредителей, так и за счет имущественных вкладов. Устав ООО должен быть зарегистрирован в государственных органах и определять права и обязанности участников, порядок принятия решений, распределение прибыли и т.д.

Количество учредителей общества с ограниченной ответственностью не может превышать 50. Минимальный размер уставного капитала составляет 10 000 рублей. Регистрировать общество с ограниченной ответственностью сложнее, чем ИП или самозанятого. У общества с ограниченной ответственностью должен быть руководитель – генеральный директор, а также «юридический адрес» или место нахождения общества – адрес, по которому находится руководитель.

У общества с ограниченной ответственностью должны быть расчетный счет в банке и печать (рисунок 7).



Рисунок 7 – Печать организации

Источник: разработан авторами

Важно понимать, что прибыль от осуществления предпринимательской деятельности не может быть просто изъята учредителями. Учредители должны будут заплатить подоходный налог в размере 13%. Таким образом, сначала общество с ограниченной ответственностью платит налог на прибыль, потом учредители платят налог на дивиденды.

К основным преимуществам создания общества с ограниченной ответственностью можно отнести следующие:

1. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам.
2. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риски в пределах стоимости вкладов.
3. В уставе общества с ограниченной ответственностью можно предусмотреть определенные ограничения.
4. Удобное взаимодействие с партнерами и инвесторами.
5. Удобная форма продажи бизнеса.
6. Возможно несколько участников (не более 50).

К основным ограничениям создания общества с ограниченной ответственностью можно отнести следующие:

1. Все заработанные денежные средства принадлежат обществу с ограниченной ответственностью и могут выплачиваться только как дивиденды.
2. Сложная процедура создания и ликвидации.
3. Большой объем отчетности.

4. Соблюдение кассовой дисциплины и внесение выручки на расчетный счет в банке.
5. Наличие уставного капитала, который не может быть меньше величины, установленной законодательством (при этом как правило для того, чтобы организация выглядела солидно в глазах партнеров, уставный капитал должен быть не менее 100 000 рублей).
6. Более жесткий контроль со стороны проверяющих органов.

Правила государственной регистрации общества с ограниченной ответственностью установлены Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Предпринимателю имеет смысл на первоначальном этапе определиться с банком, в котором у него будет расчетный счет, так как дальше он может зарегистрировать организационно-правовую форму с помощью выбранного банка. У современных банков большое количество электронных сервисов, которые в том числе помогают зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.3

Опишите основные этапы регистрации общества с ограниченной ответственностью.

ТЕМА 3.4. ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

Если предприниматель решил по какой-то причине прекратить заниматься предпринимательской деятельностью, то ему может понадобиться ликвидировать статус самозанятого, индивидуального предпринимателя или закрыть юридическое лицо. Причины могут быть самые разнообразные: деятельность больше не приносит доход, предприниматель решил переехать жить в другую страну и не может удаленно заниматься бизнесом, предприниматель решил радикально сменить сферу деятельности и пойти работать в государственную организацию.

В том случае, когда предприниматель выступает как самозанятый, он может прекратить свою деятельность, соответствующую такому статусу или выбрать другую форму осуществления предпринимательской деятельности. Если доход предпринимателя превысит 2 400 000 рублей в год, то ему также потребуется выбрать другую организационно-правовую форму, например зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя.

Если предприниматель не подходит под критерии специального режима самозанятого, то Федеральная налоговая служба самостоятельно произведет действия по отмене статуса самозанятого. Такая ситуация возможна в следующих случаях:

- доход самозанятого превысил 2 400 000 рублей в год (по состоянию на 2024 год);
- самозанятый нанял сотрудников по трудовому договору;
- самозанятый стал заниматься деятельностью, которая не попадает под специальный налоговый режим (например, перепродажа товаров);
- самозанятый устроился на работу по трудовому договору и осуществляет на ней тот же вид деятельности;
- самозанятый сменил гражданство.

Если предприниматель по собственной инициативе хочет ликвидировать статус самозанятого, он может сделать это через приложение «Мой налог». Для

этого необходимо перейти на вкладку «Профиль» и выбрать «Сняться с учета НПД».

Предприниматель может осуществлять деятельность в статусе индивидуального предпринимателя и по определенным причинам решить прекратить ее.

Предприниматель может подать документы на ликвидацию следующим способом:

- лично с предъявлением паспорта гражданина РФ;
- через представителя по доверенности, удостоверенной нотариусом;
- по почте с объявленной ценностью и описью вложения;
- в электронном виде с помощью сервиса «Подача электронных документов на государственную регистрацию». Электронные документы должны быть подписаны цифровой подписью.

На 6-й рабочий день после подачи документов предприниматель лично или через представителя (с нотариальной доверенностью) получает лист записи ЕГРИП, подтверждающий ликвидацию статуса индивидуального предпринимателя, а также уведомление о снятии с учета в налоговом органе физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.

Федеральная налоговая служба может отказать в ликвидации статуса индивидуального предпринимателя в случае, если документы составлены неверно, нет соответствующих подписей.

В случае, если у ИП остались долги, то они перенесутся на физическое лицо, которое осуществляло деятельность в статусе индивидуального предпринимателя. Предприниматель продолжит нести ответственность перед кредиторами по своим обязательствам.

После ликвидации статуса индивидуального предпринимателя физическому лицу не потребуется сниматься с учета в Фонде пенсионного и социального страхования РФ и Фонде обязательного медицинского страхования. Информация о ликвидации туда поступит из Федеральной налоговой службы.

Предприниматель может осуществлять деятельность, используя организационно-правовую форму «Общество с ограниченной ответственностью». В случае, если он решит прекратить предпринимательскую деятельность, ему будет целесообразно ликвидировать общество с ограниченной ответственностью и получить свидетельство о государственной регистрации ликвидации юридического лица.

Для этого предпринимателю необходимо решение о ликвидации юридического лица. Решение принимается на общем собрании учредителей, где формируется ликвидационная комиссия и назначается ликвидатор. Все полномочия по управлению делами общества с ограниченной ответственностью переходят к ликвидатору, после его назначения.

Ликвидатор – ответственное лицо, которое назначается учредителями общества с ограниченной ответственностью для выполнения всех необходимых мероприятий по его закрытию.

Решение о созыве общего собрания учредителей ООО по вопросу ликвидации содержит следующие реквизиты:

- наименование органа, рассматривающего требование о проведении собрания;
- лицо, направившее требование о проведении собрания;
- дата, место и время проведения собрания;
- форма собрания (очная, заочная);
- повестка дня (обсуждаемые вопросы);
- порядок сообщения участникам о проведении собрания.

В регистрирующий орган по месту нахождения общества с ограниченной ответственностью в течение 3-х рабочих дней после даты принятия решения о ликвидации подается уведомление по форме № Р15016. К уведомлению прикладывается решение о ликвидации общества с ограниченной ответственностью.

Документы на ликвидацию общества с ограниченной ответственностью можно представить в налоговый орган лично, через представителя (при наличии

нотариальной доверенности), направить по почте или с использованием электронных сервисов.

Ликвидационная комиссия общества с ограниченной ответственностью обязана опубликовать в журнале «Вестник государственной регистрации» информацию о ликвидации, а также о порядке и сроке заявления требований кредиторов (если такие имеются).

Информация о ликвидации юридического лица также должна быть опубликована в Едином федеральном реестре сведений о фактах деятельности юридических лиц.

Ликвидационной комиссии общества с ограниченной ответственностью необходимо определить всех кредиторов, а также собрать дебиторскую задолженность.

Дебиторская задолженность – совокупность долговых обязательств физических лиц или организаций перед компанией. В данном случае это долг клиентов перед обществом с ограниченной ответственностью.

Кредиторы уведомляются в письменной форме, им сообщается срок предъявления требований обществу с ограниченной ответственностью. Данный срок должен быть не менее 2-х месяцев с момента публикации информации о ликвидации.

После истечения данного срока ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс и уведомляет об этом налоговую инспекцию по форме № Р15016. Сам промежуточный ликвидационный баланс в налоговую инспекцию не предоставляется.

Далее ликвидационная комиссия готовит ликвидационные документы, которые представляются в налоговый орган лично руководителем ликвидационной комиссии, через представителя (при наличии нотариальной доверенности), по почте с объявленной ценностью и описью вложения, в электронном виде, заверенный цифровой подписью, с помощью сервиса «Подача электронных документов на государственную регистрацию».

На 6-й рабочий день после подачи документов руководитель ликвидационной комиссии лично или через представителя (с нотариальной доверенностью) получает лист записи ЕГРИП, подтверждающий ликвидацию общества с ограниченной ответственностью, а также уведомление о снятии юридического лица с учета в налоговом органе.

Предприниматель, осуществляющий деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью, может по собственному желанию ликвидировать ООО, но может быть и такая ситуация, когда общество с ограниченной ответственностью становится несостоятельным, у него недостаточно денежных средств и активов для осуществления предпринимательской деятельности, и покрытия долгов перед кредиторами.

В таком случае общество с ограниченной ответственностью будет объявлено банкротом.

Банкротство – неспособность общества с ограниченной ответственностью или индивидуального предпринимателя платить по своим обязательствам.

Процедура банкротства осуществляется на основании Федерального закона №127 от 26 октября 2002 года «О несостоятельности (банкротстве)» и включает 5 этапов:

1. Наблюдение. Данная процедура осуществляется с целью сохранения имущества должника, проведения анализа его финансового состояния, определения требований кредиторов и проведения с ними первого собрания.
2. Финансовое оздоровление. На данном этапе составляется график погашения задолженности перед кредиторами и осуществляется попытка восстановления платежеспособности общества с ограниченной ответственностью.
3. Внешнее управление. Процедура позволяет обществу с ограниченной ответственностью восстановить свою платежеспособность и рассчитаться с долгами благодаря руководству внешнего управляющего. При этом руководитель организации отстраняется от своей деятельности.
4. Конкурсное производство. В том случае, если финансовое оздоровление и внешнее управления не помогает, то начинается этап конкурсного

производства. Его цель – соразмерное удовлетворение требований кредиторов. После открытия конкурсного производства общество с ограниченной ответственностью признается банкротом. Руководитель ООО отстраняется от управления. Назначается конкурсный управляющий, который пытается погасить требования кредиторов, насколько это возможно. Долги, которые не были погашены на данном этапе, будут считаться погашенными.

5. Мирное соглашение. На любом этапе банкротства общество с ограниченной ответственностью может договориться с кредиторами и заключить мирное соглашение. Данное соглашение подразумевает, что кредиторы идут на встречу и готовы дать отсрочку на погашение задолженности. В случае, если общество с ограниченной ответственностью не соблюдает условия мирного соглашения, кредиторы могут обратиться в суд, чтобы его расторгнуть.

Индивидуальный предприниматель также может быть признан банкротом в том случае, если он не может исполнить денежные обязательства перед кредиторами.

Индивидуальный предприниматель должен обратиться в Арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом в течение 30 рабочих дней с момента, когда он узнал о том, что не может погасить долги перед кредиторами.

Арбитражный суд – специализированный суд, разрешающий имущественные и коммерческие споры между организациями или индивидуальными предпринимателями.

При рассмотрении дела о банкротстве индивидуального предпринимателя возможны следующие процедуры:

- реструктуризация долгов индивидуального предпринимателя с целью восстановления его платежеспособности;
- продажа имущества индивидуального предпринимателя с целью погашения требований кредиторов;
- мирное соглашение с кредиторами.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.4

Опишите, в каких случаях возможна ликвидация деятельности предпринимателя в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 3.5. НАЛОГИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Существование государства без налогов невозможно. Средства, поступающие от фискальной нагрузки, позволяют содержать государственный аппарат, армию и полицию, также они необходимы для социального перераспределения, строительства и содержания общественных объектов.

Любая компания в Российской Федерации, вне зависимости от того, какая организационно-правовая форма была выбрана предпринимателем при открытии дела, должна в обязательном порядке уплачивать положенные налоги. Ввиду этого каждому предпринимателю необходимо знать, в какой срок и в каком размере он обязан платить налоги, что является налоговым преступлением и какая налоговая ответственность может наступить в случае допущенного правонарушения.

Согласно определению, приведенному в Налоговом Кодексе РФ: «**Налог** — это обязательный, индивидуально безвозмездный платёж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения, принадлежащих им на праве собственности средств, в целях финансового обеспечения деятельности государства и муниципальных образований».

Неуплата налога, или же несвоевременная уплата, или же уплата налога не в должном объеме являются одними из налоговых правонарушений, за которые предприниматель несет налоговую ответственность.

Налоговое правонарушение — это нарушение законодательства о налогах и сборах, которое совершается физическими или юридическими лицами. Оно может включать различные действия или бездействия, которые противоречат требованиям налогового законодательства и могут быть подвержены административной или уголовной ответственности.

К основным налоговым правонарушениям относятся следующие:

- нарушение срока постановки на учет в налоговом органе, уклонение от такового;

- нарушение срока представления сведений об открытии и закрытии счета в банке;
- незаконное воспрепятствование доступу должностного лица налогового органа на территорию или в помещение;
- нарушение правил составления и срока представления налоговой декларации или иных документов;
- непредставление налоговому органу сведений о налогоплательщике, документов;
- грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения;
- неуплата или неполная уплата сумм налога;
- невыполнение налоговым агентом обязанности по удержанию и перечислению налогов.

Налоговая ответственность — это вид юридической ответственности физических и юридических лиц за налоговые правонарушения.

Каждый предприниматель должен знать перечень налоговых правонарушений, чтобы не иметь проблем с государственными органами.

Существуют различные формы налоговой ответственности. Среди форм ответственности за совершение налоговых правонарушений являются:

- административная ответственность;
- уголовная ответственности.

Мерой ответственности являются налоговые санкции, которые устанавливаются и применяются в виде денежных взысканий (штрафов) в установленном законодательством размере.

Отдельно стоит учесть, что существуют обстоятельства, которые отягощают ответственность. Отягощающими ответственность может быть признано такое обстоятельство, когда правонарушитель уже ранее привлекался к ответственности за совершение налогового нарушения.

Также существуют обстоятельства, при которых лица могут быть не привлечены к ответственности за совершение налогового правонарушения. Таким обстоятельством является срок, если со дня совершения правонарушения или со следующего дня после окончания налогового периода, в течение которого было совершено правонарушение, истекли три года.

Рассмотрим основные налоги, которые уплачивают предприниматели.

Налог на прибыль организаций — это прямой налог, который взимается с прибыли, полученной юридическими лицами.

Например:

Прибыль предпринимателя до налогообложения составляет 2 000 000 рублей

Ставка налога на прибыль 25%

Сумма налога на прибыль = $2\,000\,000 \times 0,25 = 500\,000$ рублей

Налог на имущество организаций является региональным налогом, устанавливается законами субъектов Российской Федерации о налоге и обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта Российской Федерации.

Например:

Стоимость производственного помещения организации составляет 5 000 000 рублей

Ставка налога на имущество 2%

Сумма налога на имущество = $5\,000\,000 \times 0,02 = 100\,000$ рублей

Транспортный налог является региональным налогом, устанавливается законами субъектов Российской Федерации о налоге и обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта Российской Федерации

Например:

У предпринимателя грузовой автомобиль с мощностью двигателя 200 л.с.

Ставка транспортного налога – 55 рублей

Сумма транспортного налога = $200 \times 55 = 11\,000$ рублей

Под **страховыми взносами** понимаются обязательные платежи на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на

случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, на обязательное медицинское страхование, взимаемые с организаций и индивидуальных предпринимателей.

Например:

Заработная плата сотрудника в месяц составляет 100 000 рублей

Ставка по страховым взносам 30,2%

Сумма страховых взносов = $100\,000 \times 0,302 = 30\,200$ рублей

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) — основной вид прямых налогов. Исчисляется в процентах от совокупного дохода физических лиц за вычетом документально подтверждённых расходов, в соответствии с действующим законодательством. Предприниматель выступает налоговым агентом по уплате налога на доходы физических лиц за сотрудников.

Например:

Заработная плата сотрудника в месяц составляет 100 000 рублей

Ставка НДФЛ 13%

Сумма НДФЛ = $100\,000 * 0,13 = 13\,000$ рублей

Сумма к выплате сотруднику = $100\,000 - 13\,000 = 87\,000$ рублей

С 2025 года по налогу на доходы физических лиц прогрессивная шкала: ставка 13% — для доходов до 2,4 млн руб. в год (до 200 тыс. руб. в месяц); ставка 15% — от 2,4 млн до 5 млн руб. в год (200 — 416,7 тыс. руб. в месяц); ставка 18% — от 5 млн до 20 млн в год (416,7 тыс. — 1,67 млн руб. в месяц); ставка 20% — от 20 до 50 млн в год (1,67 — 4,17 млн в месяц); ставка 22% — свыше 50 млн руб. (свыше 4,17 млн руб. в месяц).

Налог на добавленную стоимость (НДС) — косвенный налог, который обязаны уплачивать организации и индивидуальные предприниматели при продаже товаров или оказании услуг. Он рассчитывается как процент от стоимости товара или услуги.

Продавец при расчете общей суммы своих обязательств перед бюджетом имеет право вычесть из суммы налога, полученной от покупателя, сумму налога,

который он уплатил своему поставщику за облагаемые налогом товары, работы или услуги.

Например:

Цена товара без НДС составляет 10 000 рублей

Ставка НДС 20%

Цена товара с НДС = $10\,000 + 10\,000 \times 0,2 = 12\,000$ рублей

Сумма НДС = $10\,000 \times 0,2 = 2\,000$ рублей

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.5

Опишите, какие налоги необходимо уплачивать в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3) согласно действующему на текущий момент налоговому законодательству.

ТЕМА 3.6. СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ РЕЖИМЫ

Общая система налогообложения (ОСН) – режим, который присваивается любому хозяйствующему субъекту (компании) автоматически сразу после регистрации в Федеральной Налоговой Службе. Он может быть использован как юридическими лицами, так и ИП. Налогоплательщик вправе перейти на специальный режим при соблюдении установленных налоговым законодательством условий.

Общая система налогообложения считается самым сложным режимом налогообложения из всех, что есть в Российской Федерации. Общая система налогообложения характеризуется большим количеством налогов и обязанностью ведения полного бухгалтерского и налогового учета, которым в малых организациях занимается отдельный работник. В крупных организациях из-за сложности учета существуют целые бухгалтерские отделы и количество сотрудников, которые занимаются бухгалтерским и налоговым учетом может исчисляться десятками и даже сотнями.

При применении общего режима налогообложения уплачиваются:

- Налог на прибыль;
- Налог на добавленную стоимость;
- Налог на имущество организаций;
- Транспортный налог;
- Земельный налог.

Также, помимо общего существуют и специальные режимы налогообложения. **Специальный режим** — это режим налогообложения, предусматривающий особый порядок подсчета и определения налога за определенный срок, в случаях и порядке, установленных фискальным законодательством.

Суть специальных налоговых режимов заключается в том, что они представляют собой преференции для субъектов малого бизнеса, так как

предусматривают освобождение от части обязательных платежей. Все они предусматривают уплату только одного обязательного платежа. Это существенно упрощает документооборот и отчетность предпринимателей и организаций и облегчает ведение бизнеса.

На данный момент для предпринимателей российским законодательством предусмотрено несколько специальных режимов:

- Налог на профессиональный доход;
- Упрощенная система налогообложения;
- Автоматизированная упрощенная система налогообложения;
- Патентная система налогообложения.

Налог на профессиональный доход - новый специальный налоговый режим для самозанятых граждан, который можно применять с 2019 года. Физические лица и индивидуальные предприниматели, которые переходят на новый специальный налоговый режим (самозанятые), могут платить с доходов от самостоятельной деятельности только налог по льготной ставке — 4% (при получении дохода от физических лиц) или 6% (при получении дохода от организаций или индивидуальных предпринимателей). Это позволяет легально вести бизнес и получать доход от подработок без рисков получения штрафа за незаконную предпринимательскую деятельность.

Упрощенная система налогообложения (УСН) – налоговый режим, который предполагает особый порядок уплаты налогов и ориентирован на представителей малого и среднего бизнеса.

Для применения упрощенной системы налогообложения необходимо выполнение определенных условий:

- количество работников не должно превышать 130 человек;
- годовой доход не должен превышать 200 млн. рублей;
- остаточная стоимость основных средств не должна превышать 150 млн. руб.;
- доля участия в организации других организаций не может превышать 25%;
- у организации не должно быть филиалов.

При применении УСН организации освобождаются от уплаты следующих налогов:

- налог на прибыль организаций, за исключением налога, уплачиваемого с доходов по дивидендам и отдельным видам долговых обязательств;
- налог на имущество организаций, кроме имущества, налоговая база по которому определяется как его кадастровая стоимость;
- налог на добавленную стоимость, за исключением НДС, уплачиваемого при ввозе товаров на таможне, а также при выполнении договора простого товарищества или договора доверительного управления имуществом.

Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН) – это специальный режим налогообложения, предназначенный для упрощения учета и уплаты налогов для некоторых категорий предпринимателей. В рамках АУСН, налогоплательщики могут использовать автоматизированные системы для подсчета и уплаты налогов.

Объектом налогообложения АУСН признаются:

- доходы;
- доходы, уменьшенные на величину расходов.

Выбор объекта налогообложения осуществляется самим налогоплательщиком. Объект налогообложения может изменяться налогоплательщиком ежегодно.

АУСН смогут применять организации и индивидуальные предприниматели, у которых одновременно соблюдаются следующие условия:

- численность работников не более 5 человек;
- годовой доход не более 60 млн руб.;
- остаточная стоимость основных средств не более 150 млн руб.;
- расчетные счета открыты только в уполномоченных кредитных организациях;
- заработная плата работникам выплачивается только в безналичной форме;
- не применяют иные специальные налоговые режимы.

Патентная система налогообложения (ПСН) – налоговый режим, который предполагает особый порядок уплаты налогов и ориентирован на индивидуальных предпринимателей. Налогоплательщиками ПСН признаются индивидуальные предприниматели, перешедшие на патентную систему налогообложения. Переход на патентную систему налогообложения или возврат к иным режимам налогообложения индивидуальными предпринимателями осуществляется добровольно. Плательщикам ПСН предоставлено право уменьшать сумму налога, исчисленную за налоговый период, на страховые взносы.

При применении ПСН индивидуальные предприниматели освобождаются от уплаты следующих налогов:

- налог на доходы физических лиц (в части доходов, полученных при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения);
- налог на имущество физических лиц (в части имущества, налоговая база по которому определяется как его кадастровая стоимость);
- налог на добавленную стоимость, за исключением НДС, подлежащего уплате при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых не применяется патентная система налогообложения, или при ввозе товаров на территорию Российской Федерации.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 3.6

Опишите, какой специальный налоговый режим подойдет для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Обоснуйте выбор специального налогового режима.

МОДУЛЬ 4. МАРКЕТИНГ И ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

Успешное применение маркетинговых инструментов – один из важнейших ключевых факторов успеха современного предпринимателя. «Маркетинг» - отдельная самостоятельная область знаний и навыков, требующая глубокого освоения. В данном учебном пособии «Основы предпринимательской деятельности» в одиннадцати темах рассматриваются ключевые вопросы и инструменты маркетинга, а также технологии продаж, необходимые начинающему предпринимателю.

ТЕМА 4.1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Маркетинг – это широко применяемая концепция ведения бизнеса, актуальная в современной предпринимательской среде. Это именно «концепция», потому что маркетинг сегодня очень широкое и многогранное понятие – «философия» современного бизнеса. Философия маркетинга предельно проста: производителю необходимо выводить на рынок такие товары и услуги, которые гарантированно будут пользоваться спросом и которые обеспечит получение желаемого, максимально возможного в конкретных условиях уровня рентабельности предпринимательской деятельности.

Зародилась данная концепция в начале XX века и, в зависимости от того в какой период времени и какие задачи вкладывались в этот вид деятельности, маркетингу давали множество различных определений.

Мáркетинг – слово английского происхождения, поэтому его правильно произносить с ударением на первый слог, оно образовано от английского market – рынок, как глагол и буквально означает «заниматься рынком». Изначально под маркетингом понимался процесс создания рынка сбыта для товара или услуги, которую предоставляет предприниматель. Затем маркетинг активно развивался в направлении развития разных видов применения рекламы и других способов увеличения сбыта. Постепенно инструменты маркетинга расширялись, усложнялись и проникали в различные сферы управления бизнесом. На сегодняшний день маркетинг – сложный организационно-управленческий механизм.

Маркетинг – это процесс планирования, создания, продвижения и продажи товаров или услуг с целью удовлетворения потребностей и желаний целевой аудитории, включающий комплекс мер и инструментов приспособления к рынку с активным воздействием на него.

Современный маркетинг использует широкий спектр подходов, инструментов, моделей и практических решений. Это позволяет выделить маркетинг в отдельное научное направление в предпринимательстве.

Маркетинг – это наука, которая занимается выявлением нужд и потребностей потенциальных потребителей и стремится создавать удовлетворяющую их цепочку создания ценности.

Основы этой науки были заложены профессором Филипом Котлером в середине XX века. Базовой концепцией современного маркетинга является идея «обмена» ценностями между потребителями и производителями. Таким образом, ценность – ключевое понятие в маркетинге.

Ценность в маркетинге – это субъективная оценка удовлетворенности в результате рыночного обмена продукта на его денежный эквивалент субъектами рынка (отдельным потребителем, социальной группой, компаниями) или обществом.

В маркетинге акт получения желаемого объекта от кого-либо путем предложения чего-то ценного взамен называется «обменным процессом».

Физические лица по обе стороны сделки стараются максимизировать вознаграждение и минимизировать затраты в сделках, чтобы получить наиболее выгодные результаты. В идеале каждый достигает удовлетворительного уровня вознаграждения.

Концепция маркетинга предусматривает, что прежде, чем вы сможете создать что-либо ценное, сначала вы должны определить наличие желания или потребности в этом «ценном», которые вы можете удовлетворить, а также найти потенциальных клиентов, которые обладают этим желанием или потребностью.

После этого вы занимаетесь удовлетворением потребностей этих клиентов, предлагая продукт или услугу, которые соответствуют их ожиданиям в нужное им время. Основной принцип удовлетворения потребностей клиентов заключается в том, чтобы каждый чувствовал, что получает выгоду от взаимоотношений: ваш клиент доволен ценностью, которую получает за свои деньги, а вы довольны получаемой платой за предоставленные услуги.

Здесь мы подошли к глобальному понятию «ценности» — это мера выгоды, полученной от продукта или услуги, по отношению к полной стоимости товара. Потребитель всегда будет стремиться сделать свой выбор, отдавая предпочтение товарам и услугам с большей «ценностью». Таким образом, в процессе реализации маркетинговой стратегии необходимо создавать и повышать ценность товара или услуги.

Важное различие между ценой и ценностью заключается в том, что цена является произвольной величиной, а ценность является фундаментальной категорией. Ценность — это не вопрос финансовых затрат и финансовых выгод, она формируется в результате индивидуального восприятия пользы от того или иного продукта, которое отличается для каждого человека.

Связь между ценностью и ценой можно описать следующей формулой:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{ВЫГОДА}}{\text{ЦЕНА}}$$

Рассмотрим несколько типичных примеров:

- два продукта имеют абсолютно одинаковые ингредиенты, но клиент выбирает более дорогой продукт из-за названия – предпочтения определенного бренда. Для маркетолога это означает, что маркетинговые усилия по формированию бренда не прошли напрасно, бренд добавляет стоимость при покупке товара, эта ситуация называется «сформированной лояльностью к бренду»;

- клиент, совершающий покупки онлайн, выбирает продукт, переходя шаг за шагом по пути наполнения корзины, заполнения предлагаемых форм для совершения покупки, он отказывается от заказа за пару шагов до оплаты. Это происходит потому, что в процессе покупки оказалось слишком много шагов: неудобство заполнения большого количества форм или опасения по поводу предоставления личной информации могут снизить воспринимаемую выгоду, увеличить стоимость, соответственно уменьшить ценность, которую воспринимает клиент.

Выявив и создав ценность для потребителя, эффективный маркетинг на этом не останавливается. Он также должен продолжать удерживать ранее привлеченных клиентов, создавая новые возможности для завоевания лояльности клиентов и бизнеса.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.1

Опишите, для чего маркетинг нужен предпринимателям. Сформулируйте, что является ценностью в маркетинге применительно к рассматриваемому предпринимательскому проекту (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.2. КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

Сфера влияния маркетинга столь обширна, а его стратегии и инструменты так разнообразны, что просто невозможно реализовать их все и сразу. Каждый предприниматель старается выбрать собственную стратегию принятия решений в сфере применения маркетинга. В связи с этим были разработаны 4 (четыре) основные концепции маркетинга.

Маркетинговая концепция ориентации на потребителя.

Предприниматель реализует данную концепцию, когда старается узнать как можно больше о потребителе и основывает продуктовые и стратегические маркетинговые решения на этой информации. В этом случае предприниматели развивают свой бизнес от выявленных потребностей в сторону создания ценностей. Таким образом, они принимают решения, исходя из предположения, что успех зависит от того, что они лучше понимают, создают, доставляют и доносят ценность до своих целевых клиентов, чем конкуренты.

Маркетинговая концепция ориентации на продукт. Многие компании сегодня следуют концепции продукта, в которой основное внимание уделяется технологиям и инновациям. Эти высокотехнологичные предприятия инвестируют значительные средства в создание и демонстрацию впечатляющих функций и достижений продукта, в которых предпочитают конкурировать. Они опираются на тот факт, что технически превосходный или менее дорогой продукт будет успешно продаваться. Такой подход может быть вполне прибыльным, но существует риск потерять связь с тем, чего действительно хотят клиенты. Это делает продуктоориентированные компании уязвимыми для более ориентированных на клиента конкурентов.

Маркетинговая концепция организации продаж. Методы продаж и инструменты маркетинга включают в себя агрессивные методы продаж, рекламные акции и другие действия, которые помогают продавать. Часто это внимание к процессу продажи может игнорировать клиента или рассматривать клиента как

человека, которым можно манипулировать. В рамках данной концепции организация ставит инструменты и технологии воздействия на потребителя в центр своих действий и стремится удовлетворить его потребности и ожидания, а также сформировать у него спрос на определенные товары или услуги.

Маркетинговая концепция ориентации на производство.

Производственно-ориентированные компании предполагают, что клиенты отдадут предпочтение товарам с минимальной ценой при наличии стандартных функций продукта. Успех Генри Форда с революционной моделью автомобиля, собираемого на конвейере, является классическим примером производственной концепции в действии. Сегодня этот подход все ещё широко успешен в некоторых случаях и видах деятельности.

Одной из общепризнанных и получивших широкое распространение в маркетинге является концепция 4P (четыре «пи»), где под «пи» скрываются четыре основные сферы маркетингового воздействия на составляющие успеха деятельности предпринимателя: товар (Product), цена (Price), рынок/место продаж (Place) и продвижение (Promotion) на рынок.

Первая «пи» связана с набором действий и решений относительно продукта (товара, работы, услуги), предлагаемого ассортимента, качества, свойств товара, дизайна и др.

Вторая «пи» определяет все процессы ценообразования, системы скидок и других способов влияния на рынок и продажи через ценовые стратегии.

Третья «пи» - дистрибуция, месторасположение торговой точки, каналы распределения, персонал, реализующий продажи.

И, наконец, четвертая «пи» - продвижение посредством влияния разнообразными инструментами: реклама, стимулирование сбыта и др.

Каждый предприниматель ведет свою деятельность в маркетинговой среде. От решений в сфере маркетинга напрямую зависит выручка компании, а соответственно ее выживаемость и успех на рынке. Без постоянных усилий по продвижению товара на рынке узнаваемость компании снизится, а затем и упадут продажи.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.2

Опишите, какая маркетинговая концепция подойдет для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Обоснуйте выбор маркетинговой концепции. Объясните причины, по которым не подойдут другие маркетинговые концепции.

ТЕМА 4.3. МОДЕЛИ МАРКЕТИНГА 7P, 8P, 9P, 12P

Рассмотрим дополнительные модели маркетинга. Одной из таких разновидностей является модель 7P. Она включает в себя следующие элементы (рисунок 8):



Рисунок 8 – Концепция маркетинга 7P

Источник: [13]

Product (Продукт) - то, что предприниматель продает. Важно, чтобы продукт был качественным и соответствовал потребностям целевой аудитории.

Price (Цена) – должна быть конкурентоспособной и соответствовать ценностям, которые предлагает предприниматель.

Place (Место) – место, где предприниматель продает свой продукт или услугу. Это может быть физический магазин или онлайн-магазин.

Promotion (Продвижение) - способ, которым предприниматель рекламирует свой продукт или услугу. Реклама может быть разной: от традиционных рекламных кампаний до использования нестандартных инструментов маркетинга.

People (Люди) - сотрудники, которые работают в компании и обслуживают клиентов. Важно, чтобы они были компетентными и дружелюбными.

Process (Процесс) – процесс, который предприниматель реализует для продажи своего продукта или услуги. Это может быть процесс заказа, доставки или возврата товара.

Physical evidence (Окружение) – все, что связано с визуальным представлением компании, такое как логотип, упаковка, дизайн магазина и т.д.

Модель маркетинга 7P помогает компаниям создавать комплексную стратегию маркетинга, учитывая все необходимые элементы для успешного продвижения продукта или услуги на рынке.

Следующей модификацией модели 4P является модель маркетинга 8P. Модель маркетинга 8P — это расширенная версия модели маркетинга 7P, которая включает в себя дополнительный элемент «партнерство» (Partnership). Этот элемент описывает взаимодействие компании с другими организациями, которые могут помочь в продвижении продукта или услуги на рынке.

Это может быть партнерство с поставщиками, дистрибьюторами, рекламными агентствами, благотворительными организациями и т.д. Важно выбирать партнеров, которые соответствуют ценностям и бизнес-стратегии компании.

Модель маркетинга 8P помогает компаниям учитывать все аспекты, связанные с продвижением продукта или услуги на рынке, включая взаимодействие с партнерами.

Модель маркетинга 9P — это еще более расширенная версия модели маркетинга 7P, которая включает в себя дополнительные элементы:

Public relations (Связи с общественностью) - процесс установления и поддержания взаимоотношений между компанией и ее аудиторией, включая клиентов, партнеров, инвесторов, сотрудников и общественность в целом. Целью PR является формирование положительного имиджа компании и ее продуктов или услуг в глазах аудитории. PR является важной частью маркетинговой стратегии компании, так как помогает повысить узнаваемость бренда, привлечь новых клиентов и удержать старых, улучшить отношения с партнерами и инвесторами, а также повысить лояльность сотрудников.

Personal selling (Личные продажи) - процесс продажи товаров или услуг, осуществляемый через личное общение продавца с потенциальным покупателем. В отличие от массовых рекламных кампаний, **personal selling** предполагает индивидуальный подход к каждому клиенту, учитывая его потребности и интересы.

Модель маркетинга 12P — это наиболее расширенная версия модели маркетинга 7P, которая включает в себя дополнительные элементы:

Public relations (Связи с общественностью)

Personal selling (Личные продажи)

Participation (Участие) - процесс вовлечения определенную деятельность

Program of loyalty (Программы лояльности для клиентов)

Politic of social responsibility (Социальная ответственность) - предприниматели должны не только стремиться к прибыли, но и учитывать социальные, экологические и этические аспекты своей деятельности. Они должны учитывать интересы всех заинтересованных сторон - клиентов, работников, поставщиков, акционеров, сообщества и окружающей среды. Социальная ответственность предпринимателей может проявляться в различных формах, таких как благотворительность, экологические программы, этические стандарты, социальные инвестиции и т.д. Эти меры могут помочь организациям укрепить свою репутацию, повысить лояльность клиентов и улучшить отношения с обществом в целом.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.3

Выберите модель маркетинга и примените ее для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). При выборе модели, опишите все ее элементы применительно к рассматриваемому предпринимательскому проекту.

ТЕМА 4.4. СТАНДАРТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА

Инструменты маркетинга – инструменты, которые помогают донести до клиента полную информацию о товаре/услуге, о их конкурентных преимуществах, уникальных свойствах, скидках и акциях.

С помощью инструментов маркетинга можно донести потребителю всю основную информацию о продукте. Они формируют интерес к продукции и в дальнейшем стимулируют клиентов совершить покупку.

Инструменты маркетинга для компании:

- повышают узнаваемость бренда;
- повышают продажи.

Одним из основных инструментов маркетинга является реклама. В маркетинге рекламу характеризуют как платный вид коммуникации с клиентом, распространение информации о товаре/услуге с помощью разных форм и средств.

Выделим главные характеристики рекламы:

- платность (в большинстве случаев);
- односторонняя направленность (от рекламодателя к потребителю);
- безличный характер (направлена на целевую аудиторию, а не на конкретного человека);
- опосредованность (передача информации через различные каналы, не напрямую).

Цели рекламы:

- доведение до потребителя информации о появившемся на рынке новом товаре/услуге;
- создание лояльности клиентов к определенному бренду, товару/услуге;
- акцент на конкурентных преимуществах товара/услуги;
- повышение узнаваемости бренда;
- создание у потребителя желания купить определенные товар/услугу.

Для того, чтобы реклама была эффективной, необходим процесс планирования:

- необходимо проанализировать уже имеющуюся маркетинговую стратегию;
- определить цели рекламной кампании;
- составить сметы расходов на рекламу;
- выбрать способы распространения информации о товаре/услуге;
- создать рекламный текст;
- оценить результаты проведения рекламной кампании.

Реклама распространяется несколькими способами:

- внешняя реклама (билборды, реклама на транспорте и внутри него, надписи на асфальте, промоутеры и т. д.);
- внутренняя реклама (в кинотеатрах, торговых и бизнес-центрах, аэропортах и вокзалах);
- интернет-реклама (контекстная, таргетированная и т. д.).

Следующий инструмент – это **PR (public relations)** – способ управления взаимоотношениями между компанией и клиентами. PR помогает компании создать положительный имидж в глазах потенциальных покупателей, привлечь целевую аудиторию и достичь поставленные цели компании. Отличием PR от рекламы является то, что PR может быть бесплатным. Кроме этого, реклама нацелена на повышение продаж, а PR нацелен на формирование имиджа компании в глазах потребителей.

Стимулирование сбыта – кратковременные средства и приемы, призванные способствовать росту продаж и привлечению новых потребителей. Данный инструмент следует использовать в следующих случаях:

- наличие множества конкурирующих товаров с одинаковыми потребительскими свойствами;
- выход на новый рынок или вывод нового товара на рынок;
- поддержание позиции продукции при ее переходе на этап зрелости в рамках жизненного цикла;

- информирование покупателей о товаре/услуге;
- оживление падающего спроса.

Прямой маркетинг предполагает прямое общение с потенциальным клиентом для быстрого получения обратной связи. Среди инструментов наиболее популярными являются:

- Direct-mail;
- Реклама через каталоги;
- Телемаркетинг;
- Телевизионный маркетинг.

Direct-mail – прямой маркетинг по почте. Предполагает установление коммуникаций с клиентом через рассылки рекламных писем, рекламных листовок, буклетов. Содержание письма — это чаще всего комбинация повествования и рекламы. Суть такого сообщения в том, чтобы как можно быстрее представить покупателям свой товар или услугу в выгодном свете, вызвать или подогреть интерес и стимулировать продажи. Одно из основных преимуществ директ-мейла заключается в его дешевизне.

Реклама через каталоги предполагает размещение информации о товаре/услуге в каталогах, которые распространяются среди целевой аудитории в торговых центрах или отправляются рассылкой на электронную почту. Для повышения эффективности следует соблюдать несколько простых правил:

- Структурирование информации. Перед тем, как передать макет будущего каталога в печать, нужно детально продумать его структуру, чтобы клиенту было удобно и понятно, как искать нужный товар.
- Качественные изображения. Рекомендуется использовать только высококачественную графическую информацию.
- Характеристики товара желательно указывать детально. Это поможет клиенту выбрать продукт, в соответствии с его требованиями.

Телемаркетинг — общение с клиентом посредством телефонных звонков с целью продажи товаров или услуг, которое позволяет оператору закрывать все

возражения «на месте». Для получения положительного результата менеджер должен обладать хорошими навыками общения, уметь обрабатывать возражения и подталкивать людей к покупке.

Телевизионная реклама — это рекламные сообщения, которые транслируются в эфире телеканалов. Такой способ передачи обеспечивает широкий охват и достаточно большую аудиторию. Наибольшую эффективность телевизионная реклама показывает при продвижении брендов быстро оборачиваемых бытовых товаров (товаров народного потребления - Fast Moving Consumer Goods, или сокращенно FMCG). Меньше всего телевизионная реклама подходит узконаправленному бизнесу, который нацелен на строго ограниченную аудиторию.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.4

Опишите возможности и способы применения стандартных инструментов маркетинга в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.5. НЕСТАНДАРТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА

Рассмотрим нестандартные инструменты маркетинга.

Ambient media – данная реклама необычна тем, что всегда интегрирована в повседневную жизнь людей, но не забывает доносить суть продукта и определенную информацию о нем. Наиболее популярными местами расположения такой рекламы являются: здания, асфальт, транспорт, скамейки и т.д.

Product sitting – главным механизмом в данном инструменте маркетинга выступают тест-драйвы продукта, которые чаще всего проводят блогеры в соц. сетях. Блогеры выбраны не случайно, ведь к их словам прислушиваются и они могут оказывать влияние на поведение потребителей.

Crazy PR – с данным инструментом все очень просто. Достаточно придумать какую-то неформальную, немного сумасшедшую рекламу/рекламную инсталляцию, которая будет отражать основные характеристики товара.

Сторителлинг – формирование увлекательных историй, связанных с товаром или услугой, которые будут способствовать привлечению внимания потенциальных покупателей.

Трайвертайзинг – потенциальным покупателям всегда хочется протестировать товар перед покупкой. Суть данного инструмента заключается в том, чтобы дать клиенту возможность ближе познакомиться с продуктом. Например, можно дать им побрызгаться духами, провести тест-драйв машины, посидеть в массажном кресле и т. д.

Сенситивный маркетинг – с помощью данного инструмента происходит воздействие на все органы чувств человека. Например, проходя мимо кофейни, вы чувствуете запах свежесваренного кофе и вам хочется купить его или заходите в масс-маркет, где слышите динамичную музыку и без лишних раздумий быстро покупаете товар.

Dead marketing – компании, использующие данный инструмент, обязуются ухаживать за могилами на кладбищах, тем самым проявляя социальную ответственность и рекламируя себя перед посетителями кладбища.

Shockvertising – концепция данного инструмента заключается в том, чтобы шокировать потенциального клиента или даже вызывать отвращение к чему-либо. Довольно сложный инструмент, так как его неправильное использование может оттолкнуть основную часть клиентов.

Социальный маркетинг – применение маркетинговых инструментов, нацеленное на повышение уровня и качества жизни людей и общества в целом, а также на популяризацию определенного стиля жизни.

С социальным маркетингом также связывают работу организаций, которая направлена на продвижение товара/услуги или бренда через участие в каких-либо социальных проектах. Данный вид маркетинга повышает имидж и ценность бренда в глазах потенциального потребителя.

Ключевыми проблемами, на решение которых направлен социальный маркетинг, являются: экология, медицина, социальная сфера и т.д.

Данный инструмент маркетинга появился относительно недавно (около 10 лет назад), как ответ компаний на разные возникающие глобальные проблемы: ухудшение экологии, низкокачественные продукты питания, истощение природных ресурсов.

Основная цель социального маркетинга – формирование базы лояльных клиентов с помощью участия в решении социально значимых вопросов. Реализация стратегии социального маркетинга строится на использовании 7P комплекса.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.5

Опишите возможности и способы применения нестандартных инструментов маркетинга в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.6. ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ

Цифровой маркетинг – комплекс методов и инструментов, использующих цифровые технологии для достижения целей маркетинга. В рамках данного инструмента используются все достижения технического прогресса, такие как различные мобильные технологии и интернет.

На сегодняшний день любая компания использует продвижение своего товара/услуги или бренда с помощью цифрового маркетинга.

SEO (Search Engine Optimization) – набор мероприятий по изменению веб-сайта, чтобы он был более привлекательным для пользователей.

SEO включает:

- поисковое продвижение;
- поисковая оптимизация;
- раскрутка сайта;
- SEO-оптимизация;
- продвижение сайта.

SMM (Social Media Marketing) – один из инструментов цифрового маркетинга, который продвигает товар/услугу или бренд через популярные социальные сети.

Задачи SMM:

- увеличение трафика;
- формирование лояльного отношения к бизнесу;
- повышения уровня вовлеченности;
- поиск покупателей, генерация лидов;
- работа с имиджем.

E-mail-маркетинг – инструмент, который в своей работе использует E-mail рассылку постоянным покупателям. С помощью него можно постоянно напоминать клиентам о себе и получать обратную связь о товаре/услуге.

В последнее время данный инструмент менее популярен в связи с тем, что такие рассылки каждому клиенту часто попадают в спам.

Мобильные приложения – удобный для клиента инструмент маркетинга, так как проще получать информацию о товаре/услуге через приложение. Компании таким образом увеличивают входящий трафик на сайт и повышают продажи.

Например, Яндекс Такси и Uber, выпустив приложения, «переманили» клиентов обычных такси к себе.

Баннерная и тизерная реклама – с помощью данного инструмента компания размещает свои рекламные объявления с изображениями и текстом (тизером) на более подходящих им сайтах.

Вирусная реклама – инструмент маркетинга, при котором реклама не размещается самой компанией в Интернете, за нее эту работу делают клиенты. Вирусная реклама – рекламное сообщение, которое пользователи самостоятельно размещают в Интернете.

Контент-маркетинг – инструмент маркетинга, который можно охарактеризовать, как ведение «блога» о продукте/услуге на сайте компании. «Блог» представляет собой создание публикаций с полезной информацией на сайте компании, в социальных сетях, в интернете.

Нативная реклама – данный инструмент цифрового маркетинга воздействует на клиента тогда, когда он даже об этом не подозревает. При использовании данного инструмента создается такая реклама, которая не выделяется на фоне контента сайта.

Мессенджеры – компании используют различные мессенджеры для общения с клиентами, также запускают рассылки и делятся с ними информацией о товаре/услуге.

Маркетинг влияния (Influencer Marketing) – инструмент маркетинга, который подразумевает привлечение к рекламе товара/услуги лидеров мнений, экспертов, блогеров и других известных людей.

Существует несколько форматов рекламы через инфлюенсеров:

- прямая рекомендация, когда человек просит перейти аудиторию по ссылке на продукт/услугу;
- обзоры – описание продукта/услуги в своем блоге;
- продакт-плейсмент – нативное упоминание бренда или товара/услуги в блоге.

С помощью данного инструмента можно изучить поведение потребителей в интернет-среде. К основным мотивам совершения покупок в Интернете относятся:

- удобство;
- информационная насыщенность;
- доступность продуктов и услуг;
- эффективность затрат и времени.

Коллаборация – это инструмент цифрового маркетинга, основанный на объединении целевых аудиторий путем сотрудничества нескольких компаний. Данный способ экономит средства на продвижение продукции брендов, а также формирует положительный имидж компании. Коллаборация позволяет рассказать другой целевой аудитории о вашем продукте и получить положительный отклик.

Ремаркетинг – один из инструментов цифрового маркетинга, который был разработан специалистами Google AdWords. Данная технология помогает компании возвращать ушедших пользователей, которые посмотрели товар, положили его в корзину, но так и не дошли до момента покупки. Для этого на протяжении некоторого времени в Интернете, социальных сетях транслируется реклама товара, который пользователи так и не купили.

Данный вид рекламы активно набирает обороты. Существует несколько вариантов рекламы:

- реклама в обмен на бесплатную игру;
- реклама, интегрированная в игру;
- реклама, объединяющая игру и реальную жизнь.

Например, пользователь играет в свою любимую игру на телефоне бесплатно, но время от времени ему высвечиваются рекламные баннеры.

Реклама, интегрированная в игру, является более нативным инструментом. Например, в игре могут существовать элементы одежды с символикой бренда, которые можно купить за игровые деньги или же просто в игре будет билборд с рекламой как в реальной жизни.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.6

Опишите возможности и способы применения инструментов цифрового маркетинга в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.7. СУЩНОСТЬ ПРОДАЖ

Продажа – понятие, связанное с коммерческой деятельностью организации. Это обмен товара или услуги на деньги клиента. Продажи охватывают несколько этапов деятельности организации, включая определение или формирование потребностей клиентов, получение заказов, непосредственные продажи и послепродажное обслуживание. Продажи могут быть оптовыми и розничными, онлайн и офлайн, B2B (business to business – продажа товаров или услуг юридическим лицам) и B2C (business to consumer – продажа товаров или услуг физическим лицам), активными и пассивными. Проверка любой предпринимательской идеи заключается в реальных продажах, то есть донесении ценности до клиента.

Продавать нужно начинать с первого дня, в противном случае можно потратить большое количество времени на разработку, модернизацию и т.д. и, в итоге, получить продукт, который никем будет не востребован.

Живое общение с клиентами увеличивает конверсию до 40%, в то время как онлайн-конверсия может ограничиться 1%. Клиенту необходимо доходчиво объяснить преимущества нового продукта, следует потратить время, чтобы встретиться с ним «вживую». В таком случае вероятность покупки существенно возрастает.

Клиенты должны узнать о новом продукте или услуге. Одним из способов информирования может быть посадочная страница (landing), к которой добавляется аналитика.

С помощью такого инструмента можно понять количество потенциальных клиентов, посетивших страницу и рассчитать конверсию.

Для создания посадочной страницы можно воспользоваться сервисом tilda.cc, wordpress, wix.

Клиенту необходимо предоставить все возможные варианты контактов – телефон, мессенджеры, социальные сети, email и т.д., чтобы он мог выбрать

наиболее удобный для него. Доступ к контактам также должен быть простым и понятным (в один клик).

Популярная ошибка – попытка исключить телефонные разговоры с целью экономии времени. Клиент должен сам все найти на сайте.

В результате, клиент не может найти ответ на интересующий его вопрос, не может найти номер телефона, чтобы позвонить и все выяснить, у него такая ситуация вызывает раздражение, он может перейти на сайт конкурента. В итоге, Вы потеряете клиента.

У людей нет много времени, чтобы читать большие обзоры, они хотят получить ключевую информацию оперативно, не тратя часы на поиски интересующей информации.

Поэтому на сайте или в социальных сетях должна быть представлена самая важная и актуальная информация о продуктах/услугах (основные характеристики, уникальность, преимущества).

Если потенциальный клиент не может найти интересующую его информацию в течение нескольких минут, он с большой вероятностью покинет Ваш сайт.

Преимуществом может быть предоставление возможности клиенту оставить заявку на обратный звонок. Клиент оставляет свой номер телефона, и Вы ему перезваниваете.

В результате, клиент не тратит ни время, ни деньги на попытку дозвониться вам, тем более если у вас занято. Любителей слушать музыку в течение десяти минут в ожидании ответа найдется немного. При организации функции обратного звонка важно всегда перезванивать. В противном случае у клиента возникнет ощущение, что он Вам просто не нужен.

Демонстрация удовлетворенных клиентов сыграет положительную роль в привлечении новых покупателей. Отзывы должны быть неподдельными! Потенциальный клиент должен видеть и понимать, что был реальный покупатель, он купил товар и остался доволен. Хорошим доказательством будет тот факт, что

клиент разместил положительный отзыв также на специальных порталах (Яндекс, Отзовик и др.).

Размещение информации на цифровых платформах позволит привлечь аудиторию и начать продажи. Ярким примером может служить Avito, через который в отдельных случаях осуществляется основная продажа.

Например, интернет-магазин запчастей для самокатов и скутеров размещает рекламу, используя различные инструменты, но основной трафик по факту идет через Avito.

Перед тем, как совершить покупку, пользователи хотят попробовать продукт.

Если Вы можете обеспечить им такую возможность, то вероятность покупки возрастет (при условии, что товар им действительно нужен и он качественный).

Клиенту необходимо обеспечить различные способы оплаты, чтобы он мог выбрать наиболее подходящий для него. Люди привыкают к безналичным способам оплаты и могут быть не рады услышать фразу «у нас только наличными». Кроме того, многие клиенты используют кредитные карты и им иногда удобнее приобрести товар или услугу в кредит. «Оплата только наличными» блокирует для них такую возможность или требует снятия наличных, как правило, с большой комиссией.

Многие клиенты готовы оплачивать покупки, используя систему быстрых платежей. У них просто может не быть карты с собой, также могут не помнить и всех данных о ней. Клиенту приходит ссылка на оплату онлайн, где нужно ввести данные банковской карты, а сделать он это не может в связи с ее отсутствием. Он пытается оплатить с телефона, а сервис не поддерживается. В результате, это вызывает дискомфорт для клиента и явно не создает ценность.

Приобретая товар и оплачивая его, клиент должен понимать, что транзакция пройдет безопасно, с его карты не спишется лишняя сумма, данные карты не украдут, он получит подтверждение оплаты.

В интернете большое количество мошенников, которые любыми путями пытаются украсть деньги людей, поэтому у многих появляется страх того, что их

обманут. Необходимо обеспечить максимальную безопасность оплаты товаров или услуг.

Также эффективным инструментом продаж может выступать сарафанное радио. **Сарафанное радио** - безвозмездная форма рекламы, при которой удовлетворённые клиенты рассказывают другим людям, почему им нравится какой-либо товар или услуга.

Удовлетворенный клиент, в среднем, расскажет о товаре или услуге двум - трем знакомым, недовольный расскажет десяти – пятнадцати. В итоге, низкое качество товара или услуги может стоить для компании слишком дорого!

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.7

Опишите, как бы вы организовали продажи товаров и услуг в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3). Обоснуйте выбор каналов продаж.

ТЕМА 4.8. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Для того чтобы обеспечить эффективные продажи требуются отлаженные процессы, командная работа и грамотно спроектированный отдел продаж. Важно понимать, что продажи и маркетинг должны быть тесно взаимосвязаны.

При построении системы продаж в компании нужно учитывать, что и сотрудники отдела продаж, и сотрудники отдела маркетинга отвечают за продажи. В противном случае, ситуация будет следующей: маркетологи будут рассказывать, что они все сделали и клиентов нет, так как не работают сотрудники по продажам. А те, в свою очередь, будут ссылаться на маркетологов, которые не могут привлечь клиентов.

Сотрудники отдела маркетинга в компании должны тесно взаимодействовать с сотрудниками по продажам с целью реализации стратегии привлечения клиентов и увеличения объемов продаж. Маркетинг в организации должен быть инвестиционным проектом, к которому можно применить показатель оценки инвестиций.

В случае, если маркетинг в компании в расходной части и его рентабельность никто не анализирует, то вся вина за отсутствие клиентов будет перекладываться на сотрудников по продажам.

В результате возможна ситуация, при которой принципиально неверно выбрана маркетинговая стратегия, товар или услуга не продаются, клиентов нет, но виноваты только сотрудники по продажам.

Подобную ситуацию следует исключать, чтобы объективно оценить работу отдела продаж и объединить усилия маркетологов и сотрудников по продажам в привлечении и удержании клиентов.

Рассмотрим основные этапы создания отдела продаж.

1. Формирование плана продаж

Для того чтобы запустить эффективный отдел продаж изначально следует составить план по продажам, оценить насколько он выполним, какие процессы

необходимо запустить, какие сотрудники потребуются для выполнения данных процессов.

2. Построение основных и управленческих процессов

При построении процессов мы определяем основной бизнес-процесс «продажи», подпроцессы и процедуры, входящие в его состав, а также управленческий процесс «управление продажами» и его основные этапы.

Начинать построение отдела продаж нужно именно с определения процессов, а не организационной структуры.

Мы должны сначала понять, что нужно делать, а потом уже оценить, какое количество сотрудников необходимо для выполнения поставленных задач.

3. Проектирование организационной структуры

Определив процессы, можно рассчитать их трудоемкость и понять какое количество сотрудников необходимо для их эффективной реализации. Важно помнить: сначала мы проектируем процессы, потом уже определяем организационную структуру исходя из их трудоемкости.

4. Определение показателей эффективности и результативности

Для оценки эффективности функционирования отдела продаж, необходимо сформировать набор ключевых показателей, с помощью которых будет возможно осуществлять мониторинг деятельности в режиме «онлайн». Эффективность – отношение полученного результата к затратам. Результативность – отношение текущего и планового результата.

5. Разработка системы мотивации

Система мотивации должна быть направлена на достижение целей компании, понятной сотрудникам, включать как бонусы за хорошую работу, так и штрафы за невыполнение обязанностей. Помимо материальной мотивации можно использовать инструменты нематериальной мотивации (сотрудник месяца, публичная похвала и т.д.).

6. Цифровизация процессов продаж

Для эффективной реализации процессов продаж необходимо их цифровизировать. Следует подобрать целесообразные решения в зависимости от

потребностей бизнеса. Это может быть небольшое онлайн-приложение или решение на основе 1С.

Независимо от масштабов бизнеса, предприниматель может подобрать решения, которые позволят ему увеличить скорость реализации процессов, сократить время на выполнение рутинных операций.

7. Определение возможных проблем

Необходимо идентифицировать возможные проблемы, которые снижают эффективность функционирования отдела продаж, и разработать мероприятия по устранению подобных проблем.

8. Подбор квалифицированных сотрудников

Человеческий фактор остается ключевой проблемой, связанной с неэффективной деятельностью компании. Для качественной работы необходимо подбирать квалифицированный, ответственный, порядочный персонал.

9. Использование инструментов сотрудников по продажам

Для того чтобы осуществлять мониторинг деятельности сотрудников по продажам, следует использовать определенные инструменты, которые позволяют контролировать как результат, так и процесс продаж. К таким инструментам относятся отчеты отдела продаж, чек-лист сотрудника по продажам, журнал звонков и встреч и т.д.

10. Обучение сотрудников

Технологии постоянно развиваются, что приводит к трансформации бизнес-моделей, бизнес-процессов, подходов к взаимодействию с клиентами. Поэтому необходимо обучать сотрудников новым технологиям, методикам, инструментам.

Для этого следует проводить тренинги, сформировать портал знаний, создать цифровую образовательную платформу с онлайн-доступом к качественному контенту.

Рассмотрим технологию построения трехуровневого отдела продаж.

Одна из возможных моделей организации отдела продаж - трехуровневая структура. Она предполагает деление отдела на три подразделения, каждое из которых выполняет свою функцию.

Первое подразделение, которое может быть частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. В его обязанности входит поиск потенциальных клиентов, которые могут быть заинтересованы в покупке предлагаемых товаров или услуг.

Второе подразделение принимает заказы и осуществляет первые продажи. Сотрудники данного подразделения должны работать с потенциальными клиентами и убедить их совершить покупку. Именно здесь должны происходить первые продажи.

Третье подразделение работает с текущими клиентами, максимизируя повторные продажи. Каждое звено имеет свои задачи и цели, но все они направлены на увеличение продаж и удовлетворение потребностей клиентов.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.8

Опишите технологию построения системы продаж для вашего предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.9. ВОРОНКА ПРОДАЖ. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ

Воронка продаж – основные этапы, через которые проходит клиент от момента привлечения его внимания к товару или услуге до совершения покупки. Воронка продаж является маркетинговой моделью, которая описывает движение потенциального покупателя от момента получения первой информации о товаре или услуге до реальной покупки. При этом особое внимание уделяется конверсии воронки продаж, которая определяется как процент клиентов, который перешел на следующий этап в воронке. Анализ конверсии воронки продаж показывает, на каком этапе необходимо оптимизировать процесс продаж цепочки создания ценности для того, чтобы клиент из потенциального перешел в категорию «реальных».

Рассмотрим пример воронки продаж. Мы осуществляем холодный обзвон 1000 потенциальных клиентов. Холодный обзвон – это процесс телефонных звонков потенциальным клиентам без предварительной договоренности или контакта. Холодные звонки могут быть направлены на людей или организации, которые ранее не проявляли интереса к продукту или услуге компании. В итоге 300 потенциальных клиентов изъявили желание продолжить общение относительно товара. Но далее, только со 150 потенциальными клиентами прошли переговоры о покупке товара.

Из 150 потенциальных клиентов 100 заключили договор, но по факту оплатили только 90 человек (рисунок 9). Далее, повторно обратились еще 30 человек.

Таким образом, из 1000 потенциальных клиентов реальными стали 90 человек и 30 обратились повторно.

Воронку продаж целесообразно использовать не только как инструмент получения прибыли, но и для анализа эффективности работы сайта, сотрудников

по продажам, отдела продаж, компании в целом. Воронка продаж позволяет понять, на каком этапе теряется большая часть целевой аудитории.

На практике у большинства компаний только одна воронка продаж. Но может ли она обеспечить эффективные продажи? Для того, чтобы компании увеличить объем продаж, необходимо организовать несколько воронок продаж.

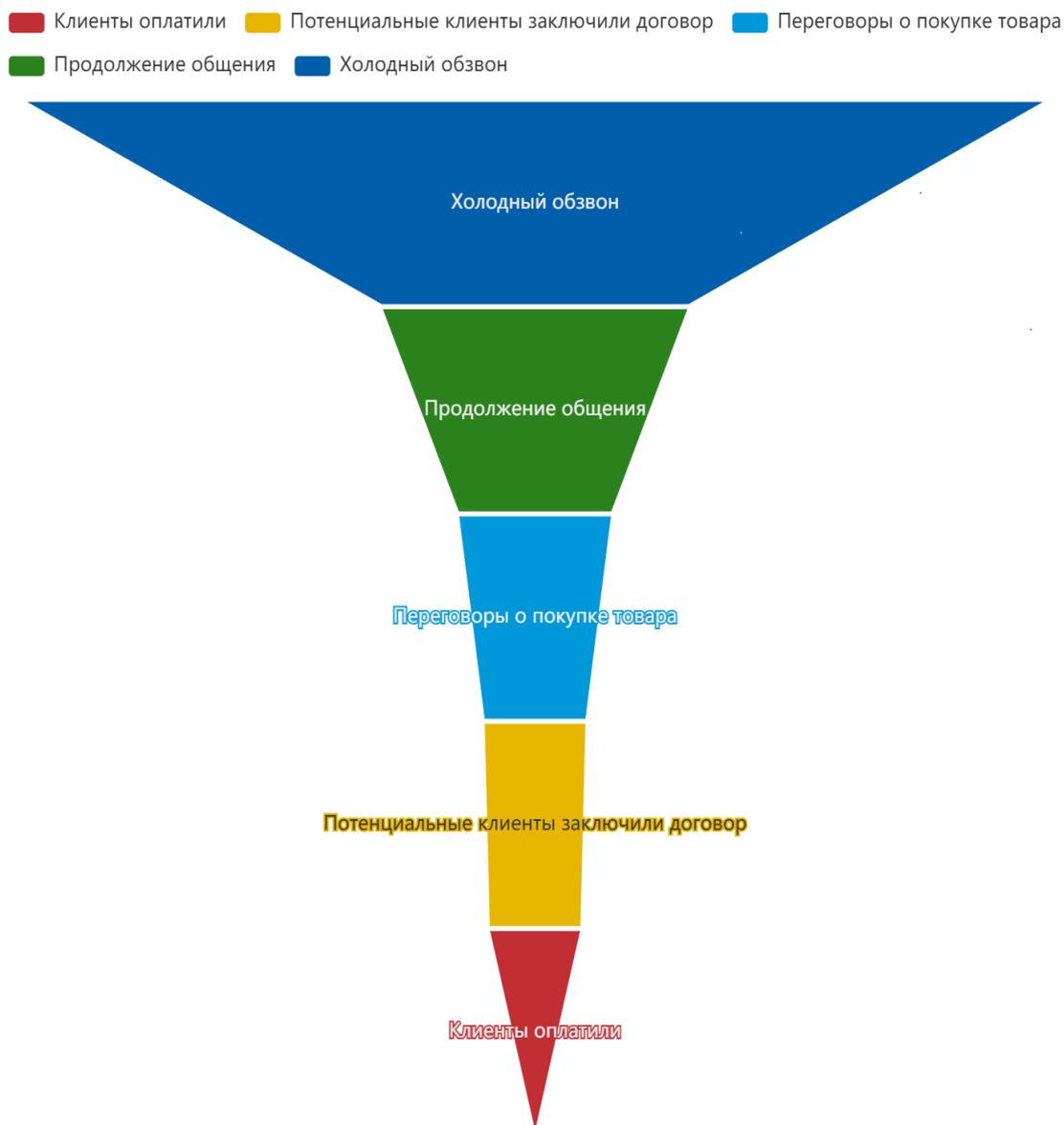


Рисунок 9 – Воронка продаж

Источник: разработан авторами

Сотрудники по продажам должны ответственно относиться к каждому этапу воронки продаж, а не выделять этапы только там, где воронка сужается к низу. Воронка продаж может функционировать эффективно в том случае, если правильно настроена маркетинговая воронка, обеспечивающая информирование потенциальных клиентов о товаре или услуге. При этом воронка обслуживания клиентов также должна эффективно работать, так как именно на этой стадии клиент готов потратить деньги, а также осуществить повторное обращение.

Маркетинговая воронка – основные этапы, через которые проходит потенциальный клиент от момента привлечения его внимания к товару или услуге до начала взаимодействия с компанией.

Воронка обслуживания клиентов – основные этапы, через которые проходит клиент в процессе оказания ему услуг.

Сотрудники по продажам должны отличать потенциальных клиентов от спама и правильно организовать работу: своевременно отправить всю необходимую информацию, коммерческое предложение, проконсультировать по телефону.

Современные цифровые технологии позволяют осуществлять максимальную цифровизацию процессов продаж, но нужно помнить, что далеко не все клиенты любят общаться с чат-ботом или разговаривать с искусственным интеллектом.

Конверсия воронки продаж – показатель результативности использования инструментов продаж, отражающий отношение реально совершенных действий ко всем возможным.

Конверсия воронки продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Конверсия} = \frac{\text{Реальные действия клиентов}}{\text{Возможные действия клиентов}} \times 100\%$$

Например, рекламу нового жилищного комплекса от Застройщика увидели 100 000 человек. Застройщику позвонили и уточнили информацию о новом жилищном комплексе 1 000 человек. Посмотреть новый жилищный комплекс пришли 200

человек. Купили квартиры в новом жилищном комплексе 30 человек. На первом этапе конверсия составила:

$$\frac{1000}{100000} \times 100\% = 1\%$$

На втором этапе конверсия составила:

$$\frac{200}{1000} \times 100\% = 20\%$$

На третьем этапе конверсия составила:

$$\frac{30}{200} \times 100\% = 15\%$$

Общая конверсия воронки:

$$\frac{30}{100000} \times 100\% = 0,03\%$$

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.9

На основании данных из открытых источников сделайте модельный расчет и опишите воронку продаж, а также рассчитайте различные показатели конверсии для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.10. БРЕНДИНГ: ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНКЕ

Одним из актуальных инструментов современного маркетинга является брендинг – разработка и продвижение на рынок брендов.

В настоящий момент на рынке товаров и услуг представлено большое количество разных марок и производителей. Производители конкурируют за внимание потребителя к своему товару, а значит они вынуждены задумываться о том, как формируются потребительские предпочтения. При значительном ассортименте на рынке, помимо таких значимых факторов для покупателя как цена и качество товара, для покупателя также становится важным и имидж продукта или компании, его производящей, впечатление, эмоции. Эту задачу и призван решить брендинг. Сущность брендинга можно определить как формирование в сознании потребителя позитивного образа, дополнительной ценности, за которую он готов переплатить.

Брендинг представляет собой последовательное и планомерное создание популярного среди целевой аудитории бренда, внедрение марочного подхода в политике компании. Брендинг в организации присутствует на протяжении всего ее жизненного цикла – от возникновения идеи предпринимательского проекта до завершающей стадии функционирования организации.

Брендинг включает в себя целенаправленные маркетинговые мероприятия по формированию потребительских предпочтений определенному товару. Реализация брендинга происходит при помощи разработки и внедрения таких маркетинговых инструментов как создание торговой марки, товарного знака, упаковки товара, рекламной стратегии продвижения. Целью является выделение товара и создание образа товара, отличного от конкурентов, выделяя его преимущества в сознании потребителя. Ясное понимание сущности своего бренда для бизнеса и его конкурентных преимуществ позволит точнее определить свою целевую аудиторию и эффективнее осуществлять рекламную кампанию.

Можно предположить, что брендинг возник лишь недавно, с появлением активной рекламы в средствах массовой информации. Однако, история брендинга как массового явления в продажах начинается в XIX веке – в этот момент на рынок были выведены первые марочные товары массового потребления (FMCG), например «Вологодское масло», «Тульский пряник», хотя отдельные упоминания о торговых марках встречались и существенно раньше. Термин брендинг происходит от латинского слова «brand» – тавро, клеймо. Происхождение данного слова идет от древнескандинавского слово «brandr» (в переводе – «прижигать»). Данным словом обозначалось тавро – предмет, который использовался для помечания (клеймления) крупного скота.

Принято считать, что фактически брендинг появился с момента появления клейма на изделиях, которое являлось знаком мастера, изготовившего товар; оно становилось символом качества. Зарождение брендинга произошло еще в Древнем Риме. Так, в Древнем Риме у ремесленников часто используемым было фабричное клеймо Fortis, которое в те времена обрело значительную популярность, что его даже начали копировать и подделывать другие производители. Фактически, эти знаки и стали первыми в истории товарными логотипами.

Однако в те времена брендинг не был столь популярным и массовым, его применение было ограничено клеймлением скота и произведенной ремесленниками продукции.

Новый этап в развитии брендинга принято связывать с индустриальной революцией. В XVIII-XIX веках возникает массовое, серийное производство товаров, что означало больший выбор для потребителя и, соответственно, значительное усиление конкуренции. Фабрики, занимающиеся серийным производством столкнулись с необходимостью продавать свою продукцию не только на местном рынке, но и на более широких, чем прежде, географических рынках, при том что покупатели в те времена были знакомы лишь с товарами местного производства. Товарный знак стал возможностью выделиться и запомниться потребителю, а значит склонить его в пользу выбора своего товара, появились товарные знаки.

Товарный знак — это совокупность слов, фраз, символов, графических форм или цветов, которые официально зарегистрированы производителем или приняты путем непосредственного использования в качестве обозначения компании или товара.

Регистрация товарных знаков началась в 1870, а правительство США издало первый закон о товарных знаках в 1881 году. Таким образом бренд впервые стал интеллектуальной собственностью.

К началу XX века современные технологии стали повсеместно проникать в повседневную жизнь, в этот период на рынке оказалось много новой продукции, и объем рынка значительно возрос.

Этот период называют расцветом брендинга, тогда начала формироваться его философия. Двадцатый век ознаменовался рождением компаний, которые в конечном итоге станут всемирно известными крупнейшими мировыми брендами. Среди них можно выделить такие компании как Кока-Кола (основанная в 1886 году), Колгейт (основанная в 1873 году), Форд Моторс Компани (основана в 1903 году), Шанель (создана в 1909 году) и Лего (создана в 1932 году). Эти компании были новаторами, они значительно опережали свое время, и на сегодняшний день они все еще существуют на рынке.

История брендинга в современной России насчитывает не многим более 30 лет, что связано с фактическим отсутствием конкуренции между товарами и услугами в советское время, особенно, учитывая их дефицит. Распад СССР и переход к экономике рыночного типа в период конца 90-х и начала 2000-х ознаменовались потребительским бумом и появлением первых отечественных потребительских брендов.

Что же может выступать в качестве бренда? Так, в качестве имени бренда компания может использовать абсолютно любое слово или выражение, а задачей брендинга является создание из него имени собственного. Под выражением подразумеваются не только первые приходящие на ум слоганы, но и текст рекламного объявления, инструкция по использованию товара и любые другие предложения и тексты, используемые для идентификации конкретного товара. Под

знаком и символом подразумеваются не только графические обозначения, но и звуки, цвета, запахи и т.д., т.е. то, что сообщает окружающим нечто не о себе, а о чем-то или ком-то другом.

Бренд представляет собой уникальную композицию трех составляющих:

- 1) физических ощущений (как бренд ощущается человеческими органами чувств);
- 2) рациональных (фактическую основу бренда – как он работает);
- 3) эмоциональных (какие настроения бренд вызывает у пользователя).

Таким образом, основная цель брендинга – это заинтересовать целевую аудиторию и донести до конечного потребителя суть предложения, которое оформлено под именем определенной торговой марки и сформировать позитивное отношение к этой марке.

Задачами брендинга являются:

- сформировать четкий образ предмета маркетинга;
- сделать данный предмет известным среди определенной целевой аудитории;
- добиться узнаваемости предмета маркетинга;
- сформировать потребительское предпочтение бренду при имеющихся на рынке альтернативах;
- сформировать ценность бренда в сознании потребителя;
- отделить имидж компании от имеющихся конкурентов;
- сохранить особый имидж товара при любых его модификациях и конъюнктурных изменениях рынка;
- сформировать возможность получения марочной ценовой премии (возможности продать продукт с большей наценкой, чем средняя по рынку).

К элементам брендинга относят:

- товарный знак;
- упаковка продукции;

- рекламные слоганы;
- рекламные мероприятия;
- мероприятия по увеличению продаж и т.д.

Грамотный брендинг – один из факторов успеха компании, ее лидерства среди конкурентов. Правильно выстроенный бренд, ориентированный на целевую аудиторию компании, может стать значимым конкурентным преимуществом – способствовать привлечению новых клиентов, повышению лояльности и их повторных обращений.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.10

Опишите, как бренд может помочь развитию рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 4.11. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ БРЕНДА

Создание бренда в XXI веке – это сложное, и зачастую революционное дело. В эпоху жесткой конкуренции и быстро развивающихся технологий важно уметь выделиться на рынке и правильно заявить о себе. Давайте попробуем разобраться, как и с помощью чего предпринимателю стоит выстраивать собственный бренд.

Первое и самое важное, с чего стоит начать - определить целевую аудиторию, а также ее боль и потребности. Необходимо четко понимать, что, где и когда нужно вашему конечному потребителю.

Вторым важным пунктом является определение уникального предложения того, что отличает предпринимателя от всех других конкурентов. Это может быть сделано через уникальную продукцию или услугу, необычный подход к решению проблем клиентов и т.д.

Уникальное торговое предложение (УТП) – концепция, которая была разработана известным идеологом рационалистической рекламы Россером Ривсом. Следует четко изложить, почему предложение лучше других. Это может быть высокое качество, низкая цена, удобное расположение.

Чтобы предоставить уникальное предложение, следует рассмотреть свои товары, работы и услуги, которые можно предложить, и определить, как они могут быть полезны для клиентов. Также можно рассмотреть необходимость уникальных решений в отрасли, в которой работает предприниматель.

Идентичность предпринимателя должна прослеживаться во всех аспектах: будь то название, логотип, шрифты или цвета. Следует завести отдельный каталог с единым дизайном, который будет выступать на всех продуктах или услугах предпринимателя, а также на движимом и недвижимом имуществе.

Предпринимателю необходимо понять, какой образ он хочет создать у своей целевой аудитории и какие цвета, шрифты и графические элементы соответствуют этому образу.

Чтобы создать качественный бренд-бук (документ, в котором отражены все составляющие бренда, в том числе его визуализация), следует начать с определения целей и задач бренда. Правильная расстановка приоритетов, а также понимание целей достижения поможет сузить выбор деталей.

Немаловажным фактором маркетинговых мероприятий предпринимателя является этническая составляющая бренда.

Предпринимателю стоит подумать, собирается ли он выводить свою компанию на международный уровень или хочет остаться на локальном рынке.

Важно определить, какие знаки/символы/слова присущи местному населению. Неправильный выбор в данном вопросе может привести к крайне неприятным последствиям для бренда.

После определения всех моментов, а также создания айдентики, предпринимателю следует перейти к грамотной PR кампании, благодаря которой можно интерпретировать ценности и видение бренда для клиентов.

Индикатором успеха PR кампании может послужить фокус-группа (схожая с целевой аудиторией), а точнее ее представление о компании предпринимателя после просмотра рекламы.

Если в отзывах этих людей прослеживаются те аспекты, которыми предприниматель характеризует свой бренд, то в таком случае, задача выполнена верно. В противном случае стоит вернуться на предыдущие этапы для выявления ошибок.

Рассмотрим основные этапы создания бренда.

1. Анализ рынка и бриф

Перед началом работы над проектом создается бриф, который является техническим заданием для команды маркетологов. Он направлен на анализ текущей ситуации на рынке, рыночных тенденций и отношения потребителей к бренду (если он уже существует).

2. Разработка позиционирования

Позиционирование объединяет важные вопросы: какая у предпринимателя роль на рынке, кто является целевой аудиторией, какие присутствуют конкуренты,

в каком ценовом сегменте следует работать, чем выражены объективно сильные стороны предпринимателя.

Позиционирование для клиентов создается по формуле:

Что (продукт) + Чем уникален + В отличии от кого + Цена (последнее опционально).

3. Разработка бренд-платформы

Платформа бренда — это набор ключевых элементов, которые определяют стратегию бренда и его позиционирование на рынке. Эти элементы включают в себя миссию и ценности бренда, его уникальное предложение, целевую аудиторию, обещание бренда и тон коммуникации. Платформа бренда является основой для разработки всей маркетинговой стратегии и коммуникационных материалов, которые будут использоваться для продвижения бренда на рынке. Она также помогает бренду создать уникальный имидж и установить долгосрочные отношения с потребителями.

4. Нейминг

Нейминг бренда — это процесс создания названия для бренда, продукта или услуги. Название бренда должно быть уникальным, запоминающимся и легко произносимым. Оно должно отражать ценности и уникальное предложение бренда, а также привлекать внимание потребителей.

Нейминг может быть сложным процессом, который включает в себя многоэтапную работу по анализу рынка, конкурентов, целевой аудитории и т.д. В результате нейминга создается название, которое становится ключевым элементом брендинга и помогает потребителям легко идентифицировать и запомнить бренд.

5. Разработка фирменного стиля

Процесс создания бренда невозможен без разработки айдентики. Айдентика бренда — это комплекс мероприятий, направленных на создание и поддержание узнаваемости бренда через его визуальное представление. Она включает в себя разработку логотипа, фирменного стиля, цветовой схемы, шрифтов и других элементов, которые помогают создать единый и уникальный образ бренда.

Айдентика бренда может использоваться для создания единого стиля во всех коммуникациях с потребителями, что повышает узнаваемость и доверие к бренду.

Фирменный стиль – это визуальные аспекты стиля и личности бренда, используемые во всех типах мультимедиа, в т. ч. для продвижения.

Чтобы разработать фирменный стиль, необходимо:

- изучить текущую ситуацию на рынке;
- оценить конкурентные решения;
- проанализировать локальные и международные тренды в сфере и смежных областях.

6. Формирование стратегии коммуникации

Разработка бренда компании предполагает создание большой идеи коммуникации и подбор ключевых каналов воздействия на аудиторию (онлайн и офлайн). В рамках коммуникационной стратегии:

- формируется общая идея коммуникаций и рекламных кампаний;
- создается пул коммуникационных сообщений для основных сегментов целевой аудитории;
- создаются идеи рекламных кампаний как основного узнаваемого якоря коммуникации;
- подбираются каналы коммуникаций.

7. Создание логотипа

Логотип — это графическое изображение, символ или знак, который служит для идентификации бренда, компании, продукта или услуги. Логотип может быть выполнен в различных стилях и формах, но его основная задача - быть узнаваемым и ассоциироваться с конкретным брендом. Он может содержать буквы, слова, изображения, абстрактные формы и цвета, которые помогают создать уникальный образ бренда и отличить его от конкурентов. Логотипы используются на различных носителях, таких как упаковка продуктов, рекламные материалы, сайты, социальные сети и т.д.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 4.11

Опишите, как бы вы создавали бренд в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3). Сформулируйте основные этапы создания и развития бренда, попробуйте нарисовать логотип для Вашего предпринимательского проекта.

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ БИЗНЕСА

Предпринимательская деятельность – это форма хозяйствования в условиях рыночной экономики. Успешное ведение предпринимательской деятельности требует знания и понимания основных экономических процессов и закономерностей. Предприниматель как собственник своего бизнеса должен обладать компетенциями принятия экономически обоснованных управленческих решений.

В двенадцати темах данного модуля рассматриваются основные вопросы экономики бизнеса в РФ на данном этапе, необходимые к изучению начинающему предпринимателю.

ТЕМА 5.1. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

Ресурсы бизнеса - источник покрытия нужд и потребностей ведения предпринимательской деятельности.

Ключевая задача бизнеса – в соответствии с выбранной бизнес-моделью преобразовывать экономические ресурсы в конечный продукт, достигая при этом ключевых целей ведения предпринимательской деятельности, в том числе получения прибыли.

Ресурсы в аспекте бизнеса являются совокупностью средств, которые необходимы предприятию и могут быть использованы в бизнес-процессах, они представляют из себя источники и предпосылки достижения бизнес-целей. Ресурсы позволяют превратить возможности организации в конкретный результат. Ресурсное обеспечение бизнеса в части покрытия нужд включает в себя все то, без чего невозможно осуществлять предпринимательскую деятельность.

Экономические ресурсы представляют собой экономическую категорию, включающую в себя самые разнообразные необходимые предпринимателю средства – денежные средства, товарные запасы, движимое и недвижимое имущество, персонал, управленческие компетенции и иные возможности осуществления предпринимательской деятельности.

Выделяют следующие основные ресурсы:

- 1) материальные ресурсы (сырье, материалы);
- 2) нематериальные ресурсы (патенты, лицензии);
- 3) человеческие ресурсы (квалифицированные сотрудники, менеджеры, сам предприниматель);
- 4) финансовые ресурсы (капитал: собственный, заемный);
- 5) информационные ресурсы;
- 6) временные ресурсы (затраты времени на производственный процесс).

Основные характеристики обеспечения бизнеса ресурсами:

1) Несмотря на безграничные потребности бизнеса в ресурсах, их ограниченность вызывает необходимость привлечения и эффективного их использования, что является проявлением предпринимательской способности.

2) Такие ресурсы, как человеческие и финансовые, привлекаются на рынках, где предприниматели активно конкурируют за них в связи с тем, что они серьезно ограничены.

3) Ресурсы обладают свойствами мобильности, взаимозаменяемости, комбинируемости и комплексности.

4) Стоимость ресурсов определяется не только ценой, но и альтернативной стоимостью - то, от чего приходится отказаться, чтобы приобрести ресурсы. Например, у предпринимателя есть выбор производить несколько видов товаров. Согласно данной характеристике все ресурсы предпринимателю следует направлять на производство товара с наибольшей доходностью и объемами продаж.

5) Производительность ресурсов убывает со временем в соответствии с законом убывающей отдачи.

Роль ресурсов в бизнесе заключается в том, чтобы обеспечить выбранную компанией деятельность составляющими, необходимыми для процессов производства и продажи товаров, а также получения доходов, которые окупают затраты ресурсов с прибылью, достаточной для расширенного воспроизводства. Часто подход к ресурсному обеспечению бизнеса может определяться как затратная составляющая производственного процесса, но это в корне неправильно, поскольку искажает суть и значение ресурсов.

Сущность ресурсной концепции управления предпринимательской деятельностью заключается в том, что для достижения успеха в бизнесе компания должна не только осуществлять свои планы, ориентируясь прежде всего на имеющийся у нее набор средств, но и адаптировать и даже менять бизнес-стратегию под имеющиеся возможности.

Таким образом, ресурсная концепция формирует определенный круговорот использования требующихся инструментов в процессе предпринимательской деятельности. Суть ресурсного обеспечения заключается в том, что:

- имеющиеся ресурсы определяют необходимый для компании состав компетенций;
- имеющиеся компетенции в свою очередь формируют вектор развития предпринимательской деятельности;
- принятые фирмой решения прямо влияют на те конкурентные преимущества, которые будет иметь фирма и потенциальные возможности ее дохода;
- сгенерированная прибыль от деятельности компании представляет из себя возможности для расширения бизнеса.

Ресурсы организации напрямую связаны с внешней средой компании, а поскольку внешняя среда непостоянна, ее состояние быстро меняется, то и компании для эффективной работы следует осознавать, что выбранную стратегию необходимо корректировать с учетом имеющихся возможностей.

Все это требует внимания предпринимателя к выбору ресурсной модели бизнеса. Ресурсная модель бизнеса – это уникальный набор ресурсов и способов управления ими. Так как у отдельно взятой компании свои цели, стратегии, виды деятельности, ресурсная модель бизнеса носит индивидуальный характер. Именно в ходе бизнес-процессов, обусловленных ресурсной бизнес-моделью, происходит превращение возможностей в результаты. Таким образом, ресурсы и их умелое, эффективное использование являются основополагающими компонентами успешного бизнеса: обеспечивают результативность бизнеса, которая заключается в создании продуктов и реализации их потребителям.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.1

Опишите, какие ресурсы необходимы для организации и развития рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Охарактеризуйте возможности привлечения таких ресурсов.

ТЕМА 5.2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

Для того, чтобы предпринимателю организовать собственное дело, потребуются определенные ресурсы. В большинстве случаев необходимо вложение денежных средств, которые пойдут на регистрацию деятельности, закупку оборудования и материалов, приобретение необходимых программных продуктов, аренду помещения, заработную плату сотрудников, продвижение создаваемого бренда в интернете, в социальных сетях и других местах, где о стартапе сможет узнать целевая аудитория.

Существуют следующие варианты привлечения стартового капитала:

1. **Собственные накопления.** Наименее рискованный способ вложения средств в собственное дело. Предприниматель рискует только тем, что может потерять свои накопления в случае, если дело не выгорит.

2. **Наследство.** В том случае, если предприниматель получил в наследство какое-либо имущество, он может продать его для того, чтобы организовать стартап. Однако в данном случае нужно также учесть возможные риски потери денежных средств. Например, предпринимателю достаётся в наследство однокомнатная квартира стоимостью 10 000 000 рублей. Такую квартиру можно сдать в аренду за 50 000 рублей в месяц. Итого в год можно получить 600 000 рублей. Вычитаем подоходный налог, который обязан заплатить арендодатель в размере 13%, получаем 522 000 рублей чистой прибыли. В случае использования специальных режимов налогообложения налог может составить 4%, и тогда чистая прибыль составит 576 000 рублей. При этом такой вариант не требует временных затрат.

Такой вариант - один из самых безрисковых способов получения дохода. Конечно, какое-то время понадобится на поиск арендатора, но, как правило, на это уходит не более трёх месяцев.

Продажа квартиры и вложение в стартап может принести значительно больший доход, но, в случае неудачи, можно все потерять и сожалеть о пассивном доходе, который оказался упущен.

3. **Займ у родственников или друзей.** Предприниматель может одолжить денежные средства у друзей или родственников. Скорее всего, в случае наличия таковых, они смогут дать займы без процентов на оговорённый срок. Но нужно понимать, как возвращать долг в случае, если дело окажется убыточным, или заранее оговорить, как можно сдвинуть срок возврата в том случае, если дело наладится, но пока ещё не будет свободной суммы денежных средств, чтобы вернуть долг.

4. **Бизнес-ангелы и венчурные фонды.** Бизнес-ангелы могут инвестировать в стартап, если будут видеть его перспективу, если продукт или услуга, которые будут производиться, действительно оригинальные. Условия инвестирования могут быть самыми разнообразными. Это может быть доля в проекте, требование выкупа этой доли в последующем и т.д. Существуют различные площадки по поиску бизнес-ангелов, такие как Startup Point, Angellist, Firrma. Предприниматель может сам обратиться к бизнес-ангелу, выбрав его в рейтинге топ-100 компаний.

Бизнес-ангел – частный инвестор, обеспечивающий поддержку стартапов на ранних этапах их развития.

Венчурный фонд – инвестиционный фонд, поддерживающий рискованные инновационные стартапы.

Если у предпринимателя инновационная идея, он может обратиться в различные венчурные фонды, обеспечивающие поддержку высокорискованных инновационных проектов. Среди наиболее популярных венчурных фондов можно выделить Runa Capital, ru-Net Ventures, РВК.

5. **Инвестор.** Предприниматель может найти инвестора, который согласится вложить деньги в его стартап. Здесь важно изначально определить условия инвестирования. Инвестор получает долю в проекте или только возврат инвестиций с определенной прибылью. Также нужно оговорить на начальном этапе риски и последствия, если проект окажется убыточным. Например, инвестор вкладывает в проект 2 000 000 рублей и рассчитывает через год получать ежемесячно 100 000 рублей. Получается, что без учета инфляции он вернет деньги

после инвестирования через 2 года и 8 месяцев (первый год уйдет на запуск и развитие стартапа).

В случае, если предприниматель не сможет выплачивать инвестору 100 000 рублей в месяц, а только 50 000 рублей, то инвестор полностью вернет вложенные средства через 4 года и 4 месяца.

Кроме того, нужно понимать, что если предприниматель договорился об инвестициях в размере 2 000 000 рублей, а инвестор вложил 1 200 000 рублей, после чего приостановил финансирование стартапа, то стартап может не запуститься, деньги будут потрачены впустую. В таком случае инвестор не сможет вернуть вложенные средства.

6. кредит. Предприниматель может получить кредит в банке на развитие собственного дела. Важно внимательно изучить условия предоставления кредита: процентную ставку, дополнительную комиссию, срок, наличие обеспечения по кредиту. Банки могут снизить процент по кредиту, если предприниматель предоставит обеспечение. В качестве обеспечения могут выступать недвижимое, движимое имущество, интеллектуальная собственность. Как правило, банки предоставляют кредиты на условиях аннуитетных платежей, хотя также возможны дифференцированные платежи.

Аннуитетный платеж – равные суммы выплат по кредиту на протяжении всего периода займа, включающие начисленные проценты за кредит и сумму основного долга.

Аннуитетный платеж рассчитывается по формуле:

$$P = S \times \left(i + \frac{i}{(1 + i)^n - 1} \right)$$

где

P - ежемесячный платёж по аннуитетному кредиту,

S — сумма кредита,

i — ежемесячная процентная ставка (годовая ставка/12),

n — срок, на который берётся кредит (количество месяцев).

Дифференцированный платеж – платеж по кредиту, уменьшающийся к концу срока кредитования, включающий тело основного долга и проценты, начисленные на невыплаченный остаток долга.

Расчёт дифференцированного платежа осуществляется по следующим формулам:

$$P = \frac{S}{n}$$

P - ежемесячный платёж по основному долгу,

S — сумма кредита,

n — количество месяцев.

$$p = \frac{S_n * i}{12}$$

p — начисленные проценты,

S_n — остаток задолженности на период,

i — годовая процентная ставка по кредиту.

Предпринимателю важно очень внимательно изучить условия получения кредита, так как зачастую банки любят рекламировать очень привлекательные процентные ставки, но при этом не говорят о дополнительных комиссиях, которые будут обязательно включены в кредит. Например, банк рекламирует кредит для предпринимателя по ставке 7% годовых. На сайте банка представлен калькулятор, с помощью которого предприниматель может рассчитать, какую сумму ему нужно будет ежемесячно возвращать банку. Допустим, предприниматель решил взять кредит в размере 1 000 000 рублей. На сайте банка он видит уникальное предложение со ставкой 6,5% годовых. Он вводит требуемый размер кредита, срок кредита 5 лет и получает, что в месяц ему нужно платить 20 758 рублей. Предпринимателю необходимо проверить достоверность расчетов. Ему следует воспользоваться любым калькулятором аннуитетных платежей. Рассчитав платежи на таком калькуляторе, будет видно, что если бы ставка действительно была 6,5% и не было бы никаких дополнительных комиссий, то в месяц нужно было бы платить 19 566 рублей.

Существуют также федеральные и региональные программы кредитования малого и среднего бизнеса. Основным их преимуществом является то, что кредит можно получить под небольшой процент. Однако для получения таких кредитов потребуется собрать большое количество документов.

7. Краудфандинг. Существуют онлайн-площадки, объединяющих инвесторов, готовых финансировать интересные стартапы. Таким инвесторам интересен результат стартапа, они хотят видеть готовый продукт или услугу, поэтому поддерживают проект финансово.

Краудфандинг – сбор денег на реализацию предпринимательского проекта от большого числа мелких инвесторов, заинтересованных в продукте или услуге, которые планирует производить предприниматель.

Использование краудфандинга возможно только в том случае, если стартап будет действительно оригинальным. Например, проект 3D ручки, позволяющей создавать объемные разноцветные модели, собрал на краудфандинговой платформе Kickstarter 2,5 млн долларов. Но предпринимателю нужно понимать, что собранных средств может не хватить и тогда проект реализовать не получится.

8. Краудлендинг. Частные лица инвестируют в займы юридическим лицам, рассчитывая получить прибыль за счет процентов. Заемщиков и инвесторов-кредиторов сводят вместе специализированные онлайн-площадки (цифровые краудлендинговые платформы). Их главная особенность состоит в том, что они делают это напрямую, без участия банков и других финансовых институтов.

Краудлендинг – технология привлечения инвестиций в бизнес от частных лиц или организаций через определенные цифровые платформы, которые создаются для реализации подобных инвестиционных процессов.

Краудлендинговая платформа – цифровая платформа, объединяющая предпринимателей и частных инвесторов (компаний или физических лиц). Услугами краудлендинга могут пользоваться не только организации, но и индивидуальные предприниматели.

Данный способ похож на кредитование, однако условия могут существенно отличаться от банковских. Например, процент по займу может быть выше

банковского, но при этом не потребуются обеспечения. Подобные сервисы могут также предоставлять различные графики и схемы возврата займа.

9. **Гранты и конкурсы.** Получение грантов позволит привлечь финансирование в стартап. При этом гранты не нужно возвращать. Но, как правило, гранты направлены на поддержку отдельных отраслей или направлений деятельности. Выиграть гранты достаточно проблематично, потребуется составить большое количество документов. Кроме того, существует большая конкуренция на получение грантов.

Грант – безвозмездная помощь предпринимателю с целью поддержки определенных направлений деятельности.

К основному преимуществу грантов относится то, что их не нужно возвращать. Однако деньги гранта можно потратить только на согласованную цель, а не на то, что хочешь.

10. **Уставный капитал, нераспределенная прибыль.** Еще одним источником финансирования предпринимательской деятельности является формируемый уставный капитал юридического лица или нераспределенная прибыль, которая может реинвестироваться в развитие предпринимательской деятельности.

Предпринимателю нужно внимательно просчитать каждый из предложенных вариантов, взвесить все плюсы и минусы и выбрать тот, который в наибольшей степени подойдет для его стартапа.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.2

Обоснуйте выбор источников финансирования рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Поясните причины, по которым нельзя использовать альтернативные источники финансирования.

ТЕМА 5.3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Производительность труда – количественный показатель, характеризующий эффективность труда и показывающий способность работников выпускать определенное количество товаров за единицу времени.

Основными показателями производительности труда являются выработка и трудоемкость, находящиеся в обратной пропорциональной зависимости друг от друга. Выработка – показатель прямо пропорциональной производительности труда, фактически ее отражающий.

Показатели рассчитываются по следующим формулам:

$$B = \frac{Q}{T} \quad T_e = \frac{T}{Q}$$

B – выработка,

T_e – трудоемкость,

Q – объем продукции, работ, услуг,

T – затраты труда на выпуск продукции проведение работ, оказание услуг.

Существует несколько десятков способов определения производительности труда (выработки), где объем производства выражается:

- в физических единицах (штуках, тоннах),
- нормо-часах (количество времени необходимое для выпуска единицы продукции),
- стоимости всей произведенной продукции (включая незавершенное производство),
- добавленной стоимости и т.д.

Министерство экономического развития Российской Федерации утвердило методику расчета производительности труда в текущих ценах (ПТ_{тц}), где она измеряется как отношение добавленной стоимости (ДС) на единицу затрат труда (ЗТ):

$$\text{ПТ}_{\text{тц}} = \frac{\text{ДС}}{\text{ЗТ}}$$

Расчет производительности труда с использованием показателя добавленной стоимости дает наиболее полное представление о вкладе предприятия и его сотрудников в создание продукции.

Вместе с тем полный вклад в создание новой цены предприятием будет сложно оценить из-за включения в формулу добавленной стоимости коммерческих и административно-управленческих расходов, а также имущества, признаваемого объектом налогообложения при уплате налога на имущество организаций, так как данные показатели не зависят напрямую от объемов выпущенной продукции и имеют постоянный характер.

Трудозатраты (затраты труда) – затраты рабочего времени сотрудника на производство единицы продукции. Трудозатраты выражаются несколькими способами.

В человеко-часах по формуле:

$$Чч = K \times T$$

K – количество работников, принимающие участие в процессе производства,

T – общее количество рабочего времени на одного сотрудника за период.

В человеко-днях по формуле:

$$Чд = \frac{Чч}{P_{\text{раб}}}$$

$P_{\text{раб}}$ – продолжительность рабочего дня,

$Чч$ – человеко-часы.

По среднесписочной численности персонала (за год) по формуле:

$$\text{Среднесписочная численность} = \frac{\text{Сумма среднесписочной численности за каждый месяц (с января по декабрь)}}{12}$$

Для определения среднего числа работников за месяц необходимо сложить количество работников в каждый день месяца, включая выходные и праздничные дни, и разделить полученную сумму на количество календарных дней в месяце. При этом, даже если сотрудники в организации работали не полный месяц, делить необходимо все равно на полное количество дней этого месяца.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.3

Опишите, для чего необходимо рассчитывать производительность труда в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3), а также поясните, какие выводы можно сделать по результатам расчетов.

ТЕМА 5.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Себестоимость продукции, работ, услуг представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, то есть совокупность текущих затрат на производство и реализацию продукции.

Затраты — это расходы, выраженные в денежной форме, произведенные в определенный период времени, связанные с производством продукции и включаемые в себестоимость.

Себестоимость — это выраженные в денежной форме расходы на производство и реализацию продукции. Себестоимость отражает величину текущих затрат, обеспечивающих процесс простого воспроизводства товаров или услуг.

Себестоимость продукции рассчитывают, чтобы:

- повысить рентабельность производства через оптимизацию расходов и снижение затрат;
- скорректировать объемы продукции в соответствии с производственными мощностями и покупательским спросом;
- увеличить резервный фонд организации.

Внешние факторы, влияющие на себестоимость:

- экономическая обстановка в стране;
- уровень инфляции;
- технический и технологический прогресс;
- природно-климатические условия;
- изменение налогового законодательства;
- изменение цен и тарифов на сырьё и ресурсы.

Внутренние факторы, влияющие на себестоимость:

- производительность труда;

- продолжительность производственного цикла;
- потери рабочего времени;
- количество брака;
- уровень общехозяйственных и управленческих расходов;
- затраты на маркетинг.

В зависимости от включаемых затрат:

- **Цеховая себестоимость.** Сумма затрат всех цехов предприятия при цеховой системе управления.
- **Производственная себестоимость.** Включает все затраты на производство продукции. Складывается из цеховой себестоимости, к которой прибавляют расходы по управлению организацией.
- **Полная себестоимость.** Сумма всех расходов на производство и реализацию продукции (производственная себестоимость + затраты на реализацию и внепроизводственные расходы).

В зависимости от момента расчета себестоимость подразделяется на плановую, фактическую и нормативную.

Плановая. Рассчитывают с учетом конкретного срока (неделя/месяц/квартал/год). При расчёте используют средние данные на основе устоявшихся норм. **Плановая себестоимость** — это прогноз планируемых затрат, который помогает контролировать расходы и определить бюджет.

Фактическая. При расчёте используют реальные данные фактических издержек. Фактический показатель не всегда удобен в использовании, поскольку узнать его можно только после реализации товара. А вот анализировать его для корректировки планового бюджета очень полезно. Фактическая себестоимость может отличаться от плановой из-за незапланированного брака и простоев на производстве, а также по причине изменения цен на материалы и т.п.

Нормативная. Рассчитывается на основе текущих норм расхода материальных и трудовых ресурсов. Имеет место на тех предприятиях, где

применяется нормативный метод учета затрат и калькулирования (расчета) себестоимости продукции.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.4

Опишите, какие факторы влияют на себестоимость товаров или услуг, производимых в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 5.5. МЕТОДЫ РАСЧЕТА СЕБЕСТОИМОСТИ

Для того, чтобы рассчитывать себестоимость производимых товаров, работ или услуг, необходимо определиться с выбором методов классификации затрат в организации.

Затраты — оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов на производство и реализацию товаров, работ, услуг за определенный период времени.

С понятием затрат также связаны такие понятие, как расходы и издержки.

Расходы — уменьшение экономических выгод, вызванное возникновением обязательств.

Издержки — суммарные расходы организации, возникающие в результате осуществления ее деятельности.

В организации рассматривают затраты, когда ресурсы обращаются и применяются в процессе производства. В тот момент, когда ресурсы покидают организацию, затраты принято считать расходами.

Издержки могут охватывать и специфические затраты, такие как:

- затраты на ремонт по гарантии;
- потери от брака;
- хищения и недостачи.

Рассмотрим основные классификации затрат. Затраты могут классифицироваться по-разному. Но в основе многих классификаций лежат две базовые классификации:

- прямые/косвенные,
- условно-постоянные/условно-переменные.

Прямые затраты – затраты, которые напрямую связаны с изготовлением продукции, выполнением работ, оказанием услуг. К прямым затратам могут относиться:

- расходы на сырье и основные материалы,

- заработная плата производственных рабочих,
- затраты на топливо и энергию для технологических целей и др.,
- амортизация оборудования.

Косвенные затраты – затраты, которые напрямую не относятся к определенному виду товаров, работ, услуг и распределяются по всему ассортименту пропорционально количеству производимых и реализуемых ТРУ или прямым расходам. К косвенным затратам могут относиться:

- арендная плата за аренду офисного помещения,
- заработная плата административного персонала,
- проценты по кредитам.

Условно-переменные затраты – затраты, величина которых зависит от объема производства и реализации товаров, работ, услуг. К условно-переменным затратам могут относиться:

- расходы на сырье и основные материалы,
- сдельная заработная плата,
- затраты на топливо и энергию для технологических целей и др.

Условно-постоянные затраты – затраты, величина которых не зависит от объема производства и реализации товаров, работ, услуг. К условно-постоянным затратам могут относиться:

- амортизация,
- арендная плата,
- проценты по кредитам.

Существуют общепринятые статьи калькуляции себестоимости:

- сырье и материалы,
- возвратные отходы (вычитаются),
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций,
- топливо и энергия на технологические цели,
- заработная плата производственных рабочих,

- отчисления на социальные нужды,
- общепроизводственные расходы,
- общехозяйственные расходы,
- потери от брака,
- прочие производственные расходы,
- коммерческие расходы.

Также можно разделить затраты на следующие категории: **основные** и **накладные**. Основные затраты включают затраты, связанные с производством и выпуском продукции. Это могут быть затраты на материалы, трудовые ресурсы и другие ресурсы, необходимые для производства. Накладные затраты возникают в процессе управления вспомогательным производством. Это могут быть затраты на реализацию обслуживающих и вспомогательных процессов, а также организационно-управленческие и другие административные расходы.

Для разных видов деятельности, например, для торговли, строительства или промышленного производства, список затрат может сильно различаться. Для классификации и последующего анализа, затраты в составе себестоимости группируются по элементам затрат:

- материальные затраты;
- амортизация;
- заработная плата;
- страховые взносы;
- прочие затраты (разноплановые).

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.5

Определите затраты в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3). Проведите классификацию затрат согласно представленным вариантам классификации.

ТЕМА 5.6. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любой предприниматель, начиная предпринимательскую деятельность, рассчитывает, что эта деятельность не будет убыточной, а принесет ему прибыль. На первый взгляд кажется, что очень просто определить есть ли прибыль от деятельности или нет. Это, действительно, может быть просто, например, для индивидуального предпринимателя, который ведет деятельность самостоятельно, оказывает персональные услуги без наемных работников, не арендует офис, и не несет никаких дополнительных расходов.

Но такая ситуация все же является частным случаем и не стоит на нее ориентироваться. В большинстве случаев для ведения бизнеса предпринимателю необходимо нанимать работников, арендовать помещения, закупать оборудование, тратить деньги на канцелярскую продукцию, закупать материалы и сырье для производства или строительства, нести транспортные и многие другие расходы.

Разнонаправленные и постоянные потоки доходов и расходов называются финансовыми потоками, а разница между текущими доходами и текущими расходами представляет собой прибыль.

Наиболее существенными потоками для эффективно функционирующей фирмы являются доходы и расходы, связанные с основной деятельностью, то есть выручка от реализации продукции, работ и услуг и их себестоимость. Эти же потоки создают основную прибыль, поэтому управление выручкой и себестоимостью имеют большое значение для эффективного управления фирмой.

Выручка от реализации определяется ценой реализации и объемами реализуемой продукции и планируется производственной программой фирмы:

$$\text{Выручка} = \text{Цена реализации} \times \text{Объем реализации}$$

Валовая выручка – это вся сумма денежных средств, которая получена предпринимателем от реализации товаров, работ, услуг в определенный период времени.

Прибыль – основной финансовый результат деятельности фирмы в операционном периоде, формируется как разница между ее доходами и расходами. Существует несколько различных показателей прибыли:

- валовая прибыль;
- маржинальная прибыль;
- операционная прибыль;
- балансовая прибыль;
- чистая прибыль.

Валовая прибыль — разница между выручкой от продаж и себестоимостью товаров, работ или услуг.

Например, компания продает бытовую технику. За месяц она продала бытовой техники на 20 000 000 рублей. Данная сумма будет выручкой.

На закупку бытовой техники компания потратила 14 000 000 рублей. Данная сумма будет себестоимостью.

Валовая прибыль = 20 000 000 – 14 000 000 = 6 000 000 рублей.

Маржинальная прибыль — разница между выручкой и переменными затратами, которые зависят от объема реализации продуктов/услуг. Переменные затраты могут рассчитываться как процент от выручки или от цены единицы товара:

$$\% \text{ переменных затрат} = \frac{\text{Переменные затраты}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

$$\% \text{ переменных затрат} = \frac{\text{Переменные затраты на единицу продукции}}{\text{Цена единицы продукции}} \times 100\%$$

Например, компания продает столы и стулья. В месяц продажи столов составили 3 000 000 рублей. Затраты на материалы на изготовление столов составили 500 000 рублей. Затраты на оплату труда мастеров, включая соц. отчисления, составили 600 000 рублей. Затраты на аренду производственного цеха и офиса составили 100 000 рублей (ежемесячный фиксированный платеж).

Маржинальная прибыль = 3000000 – 500000 – 600000 = 1900000 рублей

При расчете маржинальной прибыли, мы не включаем аренду, так как затраты на аренду – это постоянные затраты.

Операционная прибыль — прибыль до уплаты налога на прибыль, процентов по кредитам и амортизации.

Показатель операционной прибыли в финансовом анализе называют EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

$$\text{EBITDA} = \text{Чистая прибыль} + \text{Налог на прибыль} + \text{Проценты по кредитам} + \text{Износ} + \text{Амортизация}$$

Проценты по кредитам учитываются за тот период, за который делается расчет EBITDA.

Амортизация — это процесс, при котором стоимость дорогостоящих активов постепенно включают в себестоимость товара, работы или услуги.

Износ (Depreciation) применяется к материальным предметам основных средств:

- оборудование, станки, машины;
- производственные и офисные здания, хозпостройки, дома.

Амортизации (Amortization) подвергаются нематериальные активы:

- товарные знаки и авторские права;
- патенты и лицензии;
- франшизы;
- стоимость эмиссии облигаций и акций.

При расчете финансовых показателей для анализа прибыли также могут использоваться показатели EBIT (Earnings Before Interest, Taxes), EBT (Earnings Before Taxes) и OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization).

$$\text{EBIT} = \text{Прибыль} + \text{Налог на прибыль} + \text{Расход по процентам}$$

$$\text{EBT} = \text{Прибыль} + \text{Налог на прибыль}$$

$$\text{OIBDA} = \text{Операционная прибыль} + \text{Амортизация}$$

По EBIT, EBITDA и OIBDA сравнивают компании по результатам их деятельности только в рамках одной отрасли. Но не все организации пользуются

классической формулой расчета показателей. EBITDA отличается от EBIT учетом амортизации, а OIBDA от EBITDA — учетом операционной прибыли. Нельзя оценить комплексно компанию только по одному показателю. Необходимо рассматривать их в совокупности.

Бухгалтерская прибыль — это прибыль, полученная организацией от всех видов хозяйственной деятельности за определенный период и отраженная в бухгалтерской отчетности.

Бухгалтерская прибыль рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{БП} = \text{П}_{\text{Од}} + \text{П}_{\text{Пр}} + \text{П}_{\text{Во}}$$

БП – бухгалтерская прибыль,

П_{Од} – прибыль от обычных видов деятельности,

П_{Пр} – прибыль от прочей реализации,

П_{Во} – прибыль от внереализационных операций.

Если показатель балансовой прибыли отрицательный, то организация получила по итогам рассматриваемого периода убыток.

Чистая прибыль — прибыль после вычета всех расходов, амортизации, процентов по кредитам и налога на прибыль.

Чистая прибыль учитывается по данным налогового учета. Чистая прибыль показывает, сколько денег бизнес принес предпринимателю. Если чистая прибыль отрицательная, значит бизнес убыточный. Предприниматель несет убытки.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.6

Опишите, для чего необходимо рассчитывать различные показатели прибыли. Рассчитайте валовую прибыль, операционную прибыль и чистую прибыль в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 5.7. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Относительной величиной прибыли является рентабельность.

Рентабельность — показатель экономической эффективности использования ресурсов. То есть, если мы рассматриваем затраты, то мы говорим о рентабельности затрат, если мы рассматриваем инвестиции, то мы говорим о рентабельности инвестиций. В бизнесе используются различные показатели рентабельности. Рассмотрим основные:

- рентабельность затрат;
- рентабельность продаж;
- рентабельность производства;
- рентабельность инвестиций;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала.

Рентабельность затрат — это показатель эффективности использования денежных средств во время производства товаров, оказания услуг, выполнения работ, который позволяет оценить, насколько успешна деятельность по использованию своих и привлеченных ресурсов для генерации прибыли. Этот показатель демонстрирует отношение прибыли к затратам на производство товаров, предоставление услуг, выполнение работ и выражается в процентах:

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Высокая рентабельность затрат указывает на то, что предприниматель тратит свои средства эффективно, и получает более высокую прибыль на каждый затраченный рубль. Низкий уровень рентабельности затрат говорит о необходимости сокращения затрат на производство или реализацию продукции.

При расчете показателя может использоваться чистая прибыль, прибыль до налогообложения (в случае использования показателя при расчете цены товара), валовая прибыль.

Например, затраты предпринимателя в месяц составили 800 000 рублей, при этом чистая прибыль – 200 000 рублей. Рассчитаем рентабельность затрат.

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{200000}{800000} \times 100\% = 25\%$$

Рентабельность продаж — это показатель эффективности, который демонстрирует, сколько прибыли предприниматель получает на один рубль выручки от каждого проданного товара, услуги или работы. Показатель выражается в процентах от общей суммы продаж и рассчитывается путем деления прибыли на общую выручку:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

Высокая рентабельность продаж указывает на то, что компания может генерировать существенную прибыль от каждого проданного товара или услуги. Низкое значение показателя может свидетельствовать о проблемах с затратами на производство и реализацию продукции, а также о конкуренции на рынке, связанной с падением цен или увеличением затрат.

При расчете показателя может использоваться чистая прибыль, прибыль до налогообложения (в случае использования показателя при расчете цены товара), валовая прибыль, операционная прибыль.

Например, выручка предпринимателя в месяц составила 1 000 000 рублей. Чистая прибыль предпринимателя 200 000 рублей. Рассчитаем рентабельность продаж:

$$\frac{200000}{1000000} \times 100\% = 20\%$$

Рентабельность производства — это показатель, который демонстрирует, сколько прибыли предприниматель получает от использования основных и оборотных средств. Чем эффективнее используются основные и оборотные средства, тем выше будет рентабельность производства.

Показатель выражается в процентах от среднегодовой стоимости основных и оборотных средств, и рассчитывается путем деления прибыли на стоимость основных и оборотных средств:

$$\text{Рентабельность производства} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Стоимость основных и оборотных средств}} \times 100\%$$

Например, предприниматель производит продукцию, и его чистая прибыль за год составила 1 000 000 рублей. Стоимость основных и оборотных средств составила 2 000 000 рублей. Рассчитаем рентабельность производства:

$$\frac{1000000}{2000000} \times 100\% = 50\%$$

Рентабельность инвестиций — это показатель, измеряющий прибыльность инвестиций в предпринимательский проект. Рентабельность инвестиций демонстрирует сколько чистой прибыли получает предприниматель на вложенные инвестиции. Данный показатель может быть выражен в виде процента и используется для оценки эффективности инвестиционной деятельности. Чем выше показатель рентабельности инвестиций, тем эффективнее были инвестиционные проекты.

Показатель рентабельности инвестиций выражается в процентах от инвестиций и рассчитывается путем деления прибыли на инвестиции в предпринимательский проект:

$$\text{Рентабельность инвестиций} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестиции}} \times 100\%$$

Например, предприниматель решил организовать предпринимательский проект и планирует чистую прибыль в год на уровне 2 000 000 рублей. Ему требуются первоначальные инвестиции в размере 4 000 000 рублей. Предприниматель нашел инвестора и договорился, что инвестор вкладывает требуемую сумму инвестиций и получает долю 45% в проекте. Рассчитаем рентабельность инвестиций для инвестора:

$$\frac{2000000 \times 0,45}{4000000} \times 100\% = 22,5\%$$

Рентабельность собственного капитала — это показатель, измеряющий прибыльность вложений собственного капитала (финансы, оборудование, движимое и недвижимое имущество и др.) предпринимателя в проект. Рентабельность собственного капитала демонстрирует сколько чистой прибыли

получает предприниматель на вложенные собственные средства. Данный показатель может быть выражен в виде процента и используется для оценки эффективности вложения собственных средств. Чем выше показатель рентабельности собственного капитала, тем эффективнее используются собственные средства предпринимателя.

Показатель рентабельности собственного капитала выражается в процентах от вложений собственного капитала и рассчитывается путем деления прибыли на сумму вложений собственного капитала в предпринимательский проект:

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$$

Например, предприниматель решил организовать предпринимательский проект и планирует чистую прибыль в год на уровне 1 200 000 рублей. Ему требуются первоначальные вложения в размере 2 000 000 рублей. Рассчитаем рентабельность собственного капитала для предпринимателя:

$$\frac{1200000}{2000000} \times 100\% = 60\%$$

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.7

Рассчитайте показатели рентабельности (рентабельность затрат по чистой прибыли, рентабельность продаж по чистой прибыли, рентабельность инвестиций по чистой прибыли, рентабельность активов по чистой прибыли) для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 5.8. МЕХАНИЗМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Под **ценой** товаров, работ, услуг понимается определенная сумма денег, которые покупатель готов за них заплатить. Однако также существует понятие стоимости товаров, работ, услуг.

Стоимость – выраженная в денежной форме величина затрат на изготовление или приобретение имущества. Рыночная стоимость – стоимость, установленная на рынке, которая одобрена всеми сторонами сделки.

Цены на товары, работы, услуги зависят от различных факторов (экономические, временные, информационные), что позволяет представить разные варианты их классификации. По этапам добавления стоимости цены классифицируются на оптовые, отпускные и розничные.

Оптовая цена – цена, по которой реализуется продукция производителей без учета косвенных налогов.

Отпускная цена – оптовая цена с косвенными налогами.

Розничная цена – цена, по которой товар реализуется конечному потребителю.

Оптовая цена включает в себя себестоимость товаров, работ, услуг и прибыль, закладываемую производителем. Если к себестоимости и прибыли добавляются акцизы, то такую цену можно считать отпускной ценой без налога на добавленную стоимость (НДС).

Цена, включающая себестоимость, прибыль, акцизы, НДС является отпускной ценой предприятия и одновременно покупной ценой оптового посредника, так как он приобретает товар именно по такой цене. Если товар не облагается косвенными налогами, то оптовая цена предприятия совпадет с отпускной и структура цены упростится.

Оптовый посредник формирует снабженческо-сбытовую надбавку и продает товар торговой организации. Такая цена считается продажной ценой оптового посредника и одновременно покупной ценой торговой организации.

Торговая организация делает торговую надбавку, которая покрывает ее затраты и обеспечит прибыль. Покупная цена торговой организации с торговой надбавкой будет считаться розничной ценой, по которой товар приобретает конечный потребитель.

С точки зрения расчета и прогнозирования цен на товары, работы, услуги исходя из различных финансовых-экономических параметров, рассматривается классификация цен по этапам добавления стоимости.

Изначально цена включает в себя себестоимость и прибыль. Себестоимость и прибыль формируют оптовую цену на товары, работы, услуги. Далее к такой цене добавляются косвенные налоги.

Продавец при расчете общей суммы своих обязательств перед бюджетом имеет право вычесть из суммы налога, полученной от покупателя, сумму налога на добавленную стоимость, который он уплатил своему поставщику за облагаемые налогом товары, работы или услуги.

Себестоимость, норма прибыли и косвенные налоги определяют нижний уровень цен. Цена должна покрывать расходы, налоги и обеспечивать требуемый уровень прибыли.

Цены товаров-заменителей являются ориентиром на предполагаемую цену, а спрос устанавливает верхнюю границу цены на определённый вид товара. Качество и уникальные свойства товаров позволяют двигать цену к верхней границе.

Цена на товары, работы, услуги устанавливается в диапазоне между нижней и верхней границей. На нее воздействуют следующие факторы:

- уникальные свойства товара,
- качество,
- спрос,
- конкуренция,
- товары-заменители,
- платежеспособность населения.

При определении цены необходимо учитывать данные факторы, которые

могут «двигать» цену либо к нижней, либо к верхней границе.

Современный подход к определению сущности цены основан на синтезе ее объективной и субъективной составляющих – стоимости и ценности для потребителя.

Задача прогнозирования и определения цен в условиях рынка состоит в нахождении такой цены, которая представляла бы собой оптимальный баланс между тем, какую сумму денег готов заплатить за товар покупатель, и затратами на изготовление и реализацию товара.

Для нахождения такого баланса в методологии ценообразования существуют два основных подхода к ценообразованию: затратный и рыночный.

Затратный подход включает группу методов ценообразования, основанных на расчете затрат на производство и реализацию товаров, работ, услуг, а также нормы прибыли участников процесса ценообразования.

Рыночный подход включает группу методов, которые предполагают определение цен таким образом, чтобы они обеспечивали получение большей прибыли за счёт достижения выгодного соотношения «ценность товара / затраты на товар».

Затратные методы базируются на том, что одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на ценообразование, является размер затрат, понесенных при производстве и реализации товаров, работ, услуг. Расчет цены с помощью затратных методов предполагает начисление определенной наценки на себестоимость товара.

Фактически прибыль определяется как произведение процента наценки и себестоимости товара. А далее к цене добавляются косвенные налоги. Существуют различные методы расчета затрат, однако все они базируются на основных методах, представленных ниже:

- метод учета полной себестоимости,
- метод учета прямых/переменных затрат,
- метод ценообразования на основе валовой прибыли,
- метод предельных затрат,

- метод ценообразования на основе рентабельности продаж.

Метод учета полной себестоимости - затратный метод ценообразования, который предполагает суммирование совокупных затрат и прибыли:

Цена на основе учета полной себестоимости = Совокупные затраты (себестоимость) на единицу продукции + Желаемая величина прибыли

Данный метод является самым простым из затратных методов ценообразования. Применение метода учета полной себестоимости возможно когда предприятие знает всю информацию о затратах на производство товара, а также понимает размер прибыли, которую хочет получить реализовав товар. Полная себестоимость включает в себя прямые и косвенные затраты на единицу изделия.

Рассмотрим пример расчета цены с помощью метода учета полной себестоимости. Организация выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Суммарные затраты на одну единицу продукции составляют 1 500 рублей. Желаемая величина прибыли до налогообложения организации 1 000 000 рублей в месяц.

$$\text{Цена единицы продукции} = \frac{1500 \times 10000 + 1000000}{10000} = 1600 \text{ рублей}$$

или

$$\text{Цена единицы продукции} = 1500 + \frac{1000000}{10000} = 1600 \text{ рублей}$$

Метод учета прямых/переменных затрат – затратный метод ценообразования, который предполагает установление процента наценки к прямым/переменным затратам каждого вида продукции. Цена с помощью данного метода рассчитывается по следующей формуле:

Цена на основе прямых/переменных затрат = Прямые/переменные затраты + Процент наценки × Прямые/переменные затраты на единицу продукции

Процент наценки в данном методе рассчитывается как отношение всех прочих затрат помимо прямых/переменных к суммарным прямым/переменным затратам.

$$\text{Процент наценки} = \frac{\text{Желаемая величина прибыли} + \text{суммарные косвенные/постоянные затраты}}{\text{суммарные прямые/переменные затраты}}$$

Процент наценки показывает, какую долю от прямых или переменных затрат составляют желаемая прибыль и прочие затраты компании.

Рассмотрим пример расчета цены с использованием метода учета прямых/переменных затрат. Организация выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Переменные затраты на единицу продукции составляют 1 000 рублей. Ежемесячные постоянные затраты 2 000 000 рублей. Желаемая величина прибыли до налогообложения 2 400 000 рублей в месяц.

$$\text{Процент наценки} = \frac{2400000 + 2000000}{1000 \times 10000} = 0,44$$

$$\text{Цена 1 единицы продукции} = 1000 + 0,44 \times 1000 = 1440 \text{ рублей}$$

Метод ценообразования на основе валовой прибыли – затратный метод ценообразования, который предполагает расчет цены путем суммирования себестоимости продукции и рентабельности затрат, умноженной на себестоимость продукции. Цена рассчитывается по следующей формуле:

Цена на основе валовой прибыли

= Себестоимость продукции

+ Рентабельность затрат × Себестоимость продукции

Данный метод применяется при ценообразовании в производстве. Производители, как правило, рассчитывают цену, как определенный процент наценки, который добавляется к затратам на производство продукции. Таким процентом наценки выступает рентабельность затрат.

Рассмотрим пример расчета цены методом ценообразования на основе валовой прибыли. Организация выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Производственные затраты на одну единицу продукции составляют 1 200 рублей. Желаемая величина прибыли до налогообложения 2 400 000 рублей в месяц.

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{2400000}{10000 \times 1200} = 0,2$$

$$\text{Цена 1 единицы продукции} = 1200 + 0,2 \times 1200 = 1440 \text{ рублей}$$

Цена, рассчитанная на основе прямых/переменных затрат, совпадает с ценой,

вычисленной на основе валовой прибыли. Отличие этих методов состоит в том, что в первом случае используются только прямые/переменные затраты, во втором - все затраты, а разница компенсируется величиной наценки.

Метод предельных затрат – затратный метод ценообразования, предполагающий учет в цене продукции тех затрат, которые возникают при выпуске каждой дополнительной единицы продукции сверх запланированного объема производства. Цена рассчитывается по следующей формуле:

Цена на основе предельных затрат = Предельные затраты на единицу продукции + Рентабельность затрат × Предельные затраты на единицу продукции

Применение метода предельных затрат актуально, когда компании необходимо снизить цены на продукцию при условии, что косвенные/постоянные затраты были покрыты за счет продажи определенного объема продукции до установления заниженной цены. Цена продукции будет включать только прямые/переменные затраты и прибыль, которая рассчитывается как процент наценки от предельных затрат на единицу продукции. Прямые/переменные затраты будут являться предельными затратами, которые могут быть включены в цену.

Рассмотрим пример расчета цены методом предельных затрат. Организация выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Переменные затраты на единицу продукции составляют 1 400 рублей. Ежемесячные постоянные затраты 2 000 000 рублей. Цена изделия 1 920 рублей.

Прибыль = $1\,920 \times 10\,000 - 1\,400 \times 10\,000 - 2\,000\,000 = 3\,200\,000$

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{3\,200\,000}{1\,400 \times 10\,000 + 2\,000\,000} = 0,2$$

Соответственно, при сохранении уровня постоянных затрат цена изделия может быть рассчитана следующим образом с помощью метода предельных затрат:

Цена изделия (с учетом предельных затрат) = $1\,400 + 0,2 \times 1\,400 = 1\,680$

Метод ценообразования на основе рентабельности продаж – затратный метод ценообразования, предполагающий расчет цены исходя из желаемой величины прибыли, которая определяется как процент от цены единицы продукции (выручки от реализации всего объема продукции). Цена рассчитывается по

следующей формуле:

$$\text{Цена на основе рентабельности продаж} = \frac{\text{Сумарные затраты на ед. продукции}}{1 - \text{рентабельность продаж}}$$

Метод ценообразования на основе рентабельности продаж применяется при определении цен в торговой деятельности, где торговые организации рассчитывают прибыль, как определенный процент от цены продажи продукции.

Рассмотрим пример расчета цены методом ценообразования на основе рентабельности продаж. Организация выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Переменные затраты на единицу продукции составляют 1 500 рублей. Ежемесячные постоянные затраты 2 000 000 рублей. Рентабельность продаж 20%.

$$\text{Цена изделия} = \frac{1500 + \frac{2000000}{10000}}{1 - 0,2} = 2125 \text{ рублей}$$

$$\text{Цена партии} = \frac{1500 \times 10000 + 2000000}{1 - 0,2} = 21250000 \text{ рублей}$$

Метод ценообразования на основе рентабельности продаж отличается от метода ценообразования на основе валовой прибыли, тем что в первом методе прибыль рассчитывается как процент от цены товара, работы, услуги, а во втором, как процент от затрат на изготовление и реализацию товаров, работ, услуг.

Преимущества затратных методов ценообразования заключаются в простоте определения цен путем расчета значений основных элементов цены (себестоимость, прибыль, косвенные налоги). С помощью затратных методов возможно определить нижнюю границу цены, то есть ту цену, которая покроет затраты и обеспечит желаемую величину прибыли.

Затратные методы также используются для определения точки безубыточности в натуральном и денежном выражении. Организации могут рассчитать, какой объем продукции необходимо реализовать при заданных ценах для того, чтобы окупить все свои затраты.

К недостаткам затратных методов ценообразования можно отнести отсутствие гибкости и невозможности учета потребительских свойств товаров, работ, услуг, а также невозможность учета спроса и конкуренции.

Затратные методы также не позволяют оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, вызванные действием различных факторов, таких как появление новых конкурентов, товаров-заменителей, изменение спроса, платежеспособности, предпочтений потребителей и т.д. Для того, чтобы учесть такие факторы, в методологии ценообразования используются рыночные методы. Существует большое количество рыночных методов ценообразования, но все они базируются на следующих:

- метод оценки воспринимаемой ценности товара,
- метод тендерного ценообразования,
- метод текущих цен,
- метод установления цен для стимулирования сбыта.

Метод оценки воспринимаемой ценности товара – рыночный метод ценообразования, который предполагает формирование цены, на основе оценки покупателем ценности продукта. Ценность в данном случае определяется как удовлетворение потребностей покупателя, в результате получения необходимого товара.

В основе данного метода лежит субъективная оценка покупателем ценности товара или услуги. Рассматриваемый метод может применяться на рынках взаимозаменяемых товаров, позволяющих покупателю делать выбор из представленных альтернатив.

Метод тендерного ценообразования (установление цен на основе закрытых торгов) – рыночный метод ценообразования, который используется, если несколько организаций ведут серьезную конкуренцию за получение определенного контракта.

Если торги организуют продавцы (состязание ведется между покупателями), выигрывает тот из покупателей, кто назначил самую высокую цену. Если торги проводят покупатели (состязание между продавцами), выигрывает тот продавец, который назначил наименьшую цену.

Метод текущих цен (ориентация на цены конкурентов) – рыночный метод ценообразования, который предполагает установление цен, принятых на

конкретном рынке продукции.

Производитель устанавливает цену на товар в диапазоне цен ближайшего конкурента или следует за ценовым лидером рынка. Назначая цену на основе уровня текущих цен, предприятие действует в ценовом диапазоне от нижнего предела, обусловленного уровнем затрат, и верхнего, определенного конкурентами.

Данный метод подходит для рынков с однородной продукцией, где применяются цены, которые сохраняются на стабильном уровне в отношении определенных товаров в течение длительного времени на конкретном рыночном пространстве.

Метод установления цен для стимулирования сбыта – рыночный метод ценообразования, который предполагает установление цены на продукцию ниже рыночных цен.

Цена может быть определена таким образом, что организация покрывает затраты на производство и реализацию продукции, но при этом недополучит прибыль.

Данный метод может использоваться с целью привлечения большего количества клиентов и сохранения лояльности существующих клиентов.

Второй вариант - установление цены, которая не покрывает затраты на создание и реализацию продукции. Данный метод может использоваться с целью выхода на конкурентные рынки, когда входные барьеры таковы, что необходим ценовой демпинг.

Рыночные и затратные методы ценообразования не противоречат, а дополняют друг друга. Затратные методы позволяют рассчитать цену исходя из финансовых параметров, а рыночные методы корректируют эту цену с учетом воздействия рыночных факторов.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.8

Рассчитайте цены на товары или услуги в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3), используя затратные и рыночные методы ценообразования.

ТЕМА 5.9. БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ

Безубыточность – состояние деятельности организации, при котором доходы полностью покрывают расходы, но при этом прибыль равна нулю. Безубыточность можно измерять в денежном и в натуральном выражении.

В **денежном** выражении безубыточность показывает, какое количество денежных средств необходимо получить от продажи товаров или услуг, чтобы покрыть все расходы на их производство и реализацию.

В **натуральном** выражении безубыточность показывает, какое количество товаров необходимо продать, чтобы доходы от продажи полностью покрывали все расходы.

Рассмотрим пример расчета безубыточности при условии, что цена производимого товара составляет 8 000 рублей, переменные затраты составляют 50% от цены, постоянные затраты в месяц 200 000 рублей. Переменные затраты принято определять, как процент от цены товара или совокупного дохода от продажи товаров.

Воспользуемся классической формулой прибыли:

Прибыль = Выручка – Переменные затраты – Постоянные затраты

Далее, по правилам математики перенесем постоянные затраты в левую часть уравнения:

Прибыль + Постоянные затраты = Выручка – Переменные затраты

Переменные затраты можно представить, как определенный процент затрат от выручки:

Прибыль + Постоянные затраты = Выручка – %переменные затраты × Выручка

Вынесем выручку за скобки:

Прибыль + Постоянные затраты = Выручка × (1 - % переменные затрат)

Из полученного выражения найдем значение выручки:

$$\text{Выручка} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{1 - \% \text{ переменные затрат}}$$

Так как безубыточность предполагает нулевую прибыль, то убираем ее и получаем формулу для расчета безубыточного объема выручки:

$$\text{Безубыточный объем выручки} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{1 - \% \text{ переменные затраты}}$$

Рассчитаем безубыточный объем выручки для рассматриваемого примера:

$$\text{Безубыточный объем выручки} = \frac{200\,000}{1 - 0,5} = 400\,000$$

Далее представим переменные затраты как сумму переменных затрат на единицу товара, умноженную на объем продаж товара (объем реализации):

$$\text{Переменные затраты} = \text{Переменные затраты на единицу товара} \times \text{Объем реализации}$$

По правилам математики подставим полученные выражения в первоначальную формулу:

$$\text{Прибыль} = \text{Цена единицы товара} \times \text{Объем реализации} - \text{Переменные затраты на единицу товара} \times \text{Объем реализации} - \text{Постоянные затраты}$$

Вынесем объем реализации за скобки:

$$\text{Прибыль} = \text{Объем реализации} \times (\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}) - \text{Постоянные затраты}$$

Перенесем постоянные затраты в левую часть уравнения:

$$\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты} = \text{Объем реализации} \times (\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара})$$

Из полученного уравнения найдем объем реализации:

$$\text{Объем реализации} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}}$$

Так как предпринимателю необходимо рассчитать безубыточный объем реализации товара, то убираем из формулы значение прибыли:

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы товара} - \text{Переменные затраты на единицу товара}}$$

Рассчитаем безубыточность в натуральном выражении для рассматриваемого примера:

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{200000}{8000 - 4000} = 50$$

Получаем, что предпринимателю для того, чтобы покрыть все затраты, необходимо произвести и продать пятьдесят единиц товара.

Важно обратить внимание, что в знаменателе из цены мы вычитаем именно все переменные затраты (так как они составляют 50% от цены, то это 4000 рублей), а не только затраты на производство.

Маржинальная прибыль предпринимателя является средством покрытия его постоянных затрат. Это связано с тем, что маржинальная прибыль, начиная с продажи первой единицы продукции, покрывает постоянные затраты, пока не компенсирует их полностью. В момент компенсации постоянных затрат достигается уровень безубыточности, после чего продажи последующих единиц товара начинают генерировать прибыль.

$$\text{Безубыточность} = \text{Маржинальная прибыль} - \text{Постоянные затраты}$$

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.9

Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и денежном выражении для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 5.10. ЗАПАС ПРОЧНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Понимая уровень безубыточности, возможно проанализировать запас прочности, который рассчитывается как отношение разницы планируемого объема реализации в единицах продукции и точки безубыточности в единицах продукции к планируемому объем реализации в единицах продукции.

$$\text{Запас прочности} = \frac{\text{Планируемый объем производства продукции, ед.} - \text{Безубыточный объем, ед.}}{\text{Планируемый объем производства продукции, ед.}} \times 100\%$$

Рассмотрим пример: предприниматель планирует продавать 250 подарочных наборов в месяц по цене 5 000 рублей за штуку. Переменные затраты на 1 подарочный набор составляют 2 000 рублей. Постоянные затраты предпринимателя в месяц составляют 600 000 рублей. Необходимо рассчитать запас прочности предпринимательского проекта.

Решение:

1) определим безубыточный объем продаж в натуральном выражении

$$\begin{aligned} \text{Безубыточный объем продаж в натуральном выражении} &= 600\,000 / (5\,000 - 2\,000) \\ &= 200 \text{ ед.} \end{aligned}$$

2) рассчитаем запас прочности

$$\text{Запас прочности} = \frac{250 - 200}{250} \times 100\% = 20\%$$

Рассчитав запас прочности, можно сделать вывод, что в данном предпринимательском проекте он не очень большой и в случае падения планируемых продаж больше чем на 20%, маржинальной прибыли будет недостаточно, чтобы покрыть постоянные затраты.

Например:

$$198 \times 5\,000 = 990\,000 \text{ рублей}$$

$$\text{Маржинальная прибыль} = 990\,000 - 198 \times 2\,000 = 594\,000 \text{ рублей}$$

Маржинальная прибыль < Постоянные затраты

CVP-анализ (Cost Value Profit — затраты, объем, прибыль) — анализ

взаимосвязей изменения затрат и прибыли в зависимости от изменения объема продаж или цены продукта или услуги.

Основные цели CVP-анализа:

- 1) определить минимальный объем продаж, при котором выручка покрывает все затраты (точка безубыточности);
- 2) оценить влияние изменения затрат и объема продаж на изменение прибыли и смещение точки безубыточности;

CVP-анализ показывает, как влияет на выручку изменение следующих показателей:

- цена продажи;
- постоянные затраты;
- переменные затраты на единицу продукции;
- количество проданной продукции;
- ассортимент продукции.

CVP-анализ должен использоваться не только в финансовом, но и в управленческом учете, так как именно благодаря нему можно понять, как увязать финансовую модель компании и ценообразование новых продуктов.

CVP-анализ позволяет не только рассчитать влияние разных факторов на точку безубыточности, но и сформировать оптимальный план продаж с учетом различных ограничивающих факторов.

В итоге, для предпринимателя формируется информация по требуемому объему продаж, уровню переменных затрат, объему постоянных затрат, принципах их распределения.

Например, проанализируем как изменится выручка рассматриваемого выше предпринимательского проекта в случае увеличения переменных затрат на 20%:

Переменные затраты на единицу = $2\ 000 \times 1,2 = 2\ 400$

Маржинальная прибыль – $5\ 000 - 2\ 400 = 2\ 600$

Безубыточный объем = $\frac{600000}{5000 - 2400} = 250$

$$\text{Запас прочности} = \frac{250 - 250}{250} = 0$$

При увеличении переменных затрат на 20% запас прочности будет отсутствовать. Соответственно необходимо либо увеличить объем продаж, либо увеличить цену подарочного набора.

1) Увеличение планируемого объема продаж до 300 ед.

$$\text{Запас прочности} = \frac{300 - 250}{300} = 16,6\%$$

Вывод: появился небольшой запас прочности.

При увеличении переменных затрат на 20% запас прочности будет отсутствовать. Соответственно необходимо либо увеличить объем продаж, либо увеличить цену подарочного набора.

2) Увеличение цены на 5%.

$$\text{Цена} = 5\,000 \times 1,05 = 5\,250$$

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{600\,000}{5\,250 - 2\,400} = 211$$

$$\text{Запас прочности} = \frac{250 - 211}{250} = 15,6\%$$

Вывод: при увеличении цены на 5% запас прочности будет ниже, чем в случае увеличения объема продаж на 50 единиц.

При анализе безубыточности важно учитывать следующее.

1. В расчете безубыточности закладывается фиксированная цена единицы продукции, без учета колебаний цен, скидок, изменений, вызванных воздействием внешних и внутренних факторов. Соответственно для анализа целесообразно осуществить сценарный расчет с учетом шкалы изменения цены товара.

2. Переменные и постоянные затраты правильно считать условно-переменными и условно-постоянными, так как они могут меняться, что также должно закладываться в сценарии расчетов.

Пример 1: в рассматриваемом предпринимательском проекте цена снизилась на 10%. Определим, как такое снижение повлияло на безубыточность.

$$\text{Цена} = 5\,000 \times (1 - 0,1) = 4\,500 \text{ рублей}$$

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{600\,000}{4\,500 - 2\,000} = 240$$

$$\text{Запас прочности} = \frac{250 - 240}{250} \times 100\% = 4\%$$

Безубыточный объем в денежном выражении до изменения цены равен

$$\frac{600\,000}{1 - \frac{2\,000}{5\,000}} = 1\,000\,000 \text{ рублей}$$

Безубыточный объем в денежном выражении равен

$$\frac{600\,000}{1 - \frac{2\,000}{4\,500}} = 1\,080\,000 \text{ рублей}$$

Пример 2: в рассматриваемом предпринимательском проекте условно-переменные затраты выросли на 10%, условно-постоянные затраты выросли на 20%. Определим, как такое увеличение повлияло на безубыточность.

$$\text{Условно-переменные затраты} = 2\,000 \times (1 + 0,1) = 2\,200 \text{ рублей}$$

$$\text{Условно-постоянные затраты} = 600\,000 * (1 + 0,2) = 720\,000 \text{ рублей}$$

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{720\,000}{5\,000 - 2\,200} = 258$$

$$\text{Запас прочности} = \frac{250 - 258}{250} \times 100\% = -3,2\%$$

$$\text{Безубыточный объем в денежном выражении} = \frac{720\,000}{1 - \frac{2\,200}{5\,000}} = 1\,285\,715$$

Безубыточный объем в денежном выражении

$$720\,000 / (1 - 2\,200 / 5\,000) = 1\,285\,715 \text{ рублей}$$

Вывод: при снижении цены на 10% запас прочности снижается с 20% до 4%.

Безубыточный объем в натуральном выражении увеличивается на 40 единиц.

При увеличении условно-переменных и условно-постоянных затрат запас прочности становится отрицательной величиной, безубыточный объем увеличивается на 58 единиц.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.10

Рассчитайте прогнозируемый запас прочности для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 5.11. ИНВЕСТИЦИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

В ходе своей успешной деятельности бизнес улучшает финансовое благосостояние, увеличивая свой капитал. Свой свободный капитал фирма может использовать для инвестиций и получения прибыли в перспективе.

Закон «Об инвестиционной деятельности» в Российской Федерации действует с 1999 г. (посл. ред. 8 декабря 2021 г.) описывает инвестиционную деятельность следующим определением:

«Инвестиционная деятельность представляет собой процесс инвестирования (вложения капитала) и совокупность практических действий по реализации инвестиций. Фирмы в процессе производственной деятельности накапливают капитал. Вложения фирмы в дополнительные средства производства и получения прибыли называются инвестициями».

Инвестиции — достаточно молодое понятие в отечественной экономике. Советский рынок подобным термином описывал «капитальные вложения». Эти вложения, как правило, носят долгосрочный характер, и они призваны медленно увеличивать капитал предприятия. Этот инструмент недостаточно мобильный и ликвидный, так как нельзя быстро перепродать свои инвестиции с хорошей прибылью. Это платеж за крупный капитальный элемент, после чего его невозможно быстро перепродать с прибылью. Сами средства инвестиций будут приносить прибыль в течении нескольких лет. По итогу инвестирования ликвидность капитальных вложений может увеличиться, но также она может совсем не измениться и остаться на низком уровне, как и вначале инвестиционного периода.

Инвестиции играют значительную роль в обновлении организации на фундаментальном уровне. Они модернизируют основные средства, повышают качество субъектов материально-технической базы, тем самым влияют на качество условий труда, выпускаемой продукции и производственных мощностей организации. В бухгалтерском учете такие вложения определяют, как расходы на

создание и воспроизводство ОС (основных средств). Также под такими вложениями понимают инвестиции в строительство для организации.

Период инвестирования тоже может быть разным: инвестиция может быть, как краткосрочной, среднесрочной, так и долгосрочной. Краткосрочные инвестиции – инвестиции, которые колеблются в пределах одного года. Если срок инвестиций превышает один год, но не превышает 3-х лет, то такие инвестиции называют среднесрочными. Если же срок инвестиций более трех лет – они называются долгосрочными.

Задача организаций состоит в комплексном увеличении как размера инвестиций, так и повышении эффективности инвестирования для субъектов инвестиций.

Инвестиции – это:

1. инструмент создания потенциала производственных мощностей;
2. способ осуществления приоритетных и крупных целей стратегии предпринимательского проекта;
3. инструмент для преобразования системы активов организации;
4. способ создания капитала, рассчитанного на долгосрочное использование;
5. механизм повышения стоимости предпринимательского проекта на рынке;
6. способ реализации двух типов производства: простого и расширенного;
8. удобный инструмент в сфере финансовой стратегии в предпринимательском проекте.

Способность предпринимателя конкурировать на рынке, его успешная деятельность в срезе длительного промежутка времени и экономическая эффективность компании со скоростью ее развития во многом зависит от ее способности получить инвестиции, а также инвестировать самой.

Формы инвестиций в предпринимательстве довольно различны и классифицируются по следующим признакам:

1. По объектам вложения средств выделяют реальные и финансовые инвестиции. Под реальными инвестициями понимают вложение средств в активы производства — как материальные, так и нематериальные (например, авторское

право, лицензии, патенты). Под финансовыми инвестициями понимают вложение средств в ценные бумаги: акции, драгоценные металлы, векселя и иные финансовые инструменты. Приобретая их, инвестор может оставить у себя и получать дивиденды, или же перепродать на бирже.

2. Личное участие инвестора в инвестиционном проекте, или же делегирование полномочий в пользу подготовленного менеджера тоже помогает классифицировать инвестиции на прямые (в случае, если лично) и непрямые (через нанятое лицо).

3. Иностранные и отечественные, где отечественные формируются внутри национального рынка, а иностранные можно рассмотреть, как со стороны импортных инвестиций, так и экспортных, где российские инвесторы направляют средства на внешний рынок в другие страны.

Любая инвестиция имеет свою определяемую эффективность. Она рассчитывается исходя из соотношения результата, будь то социального или экономического к 1 рублю вложений. Такие расчеты формируют привлекательность инвестиционного проекта. Чем выше эффективность, тем более привлекательной для инвестирования становится проект.

В рамках конкретной организации, инвестиционная привлекательность выражается в эффективности управления как своим собственным капиталом, так и привлеченным, и имеет следующие метрики для ее измерения:

1. Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости фирмы за выбранный период.
2. Устойчивое видение роста организации.
3. Имидж и репутация фирмы на отечественном и зарубежном рынках.
4. Курс акций конкретной компании и отношением чистой прибыли, приходящейся на одну выбранную акцию компании.

Инвестиционный портфель — общая суммарность инвестиционных единиц у инвестора. Реальные инвестиции достаточно различны и их можно также распределить по группам:

1. По типу отношения собственности денежных средств: частные, государственные, иностранные и совместные.

2. По целям инвестирования конкретных средств (строительство, оборудование, монтаж, приобретение и т.д.).

3. По типу воспроизводства основных фондов: новое строительство, расширение, реставрация, техническое переоснащение.

4. По способу выполнения работ: через организацию подрядчика или самостоятельно.

5. По назначению в производстве: производственного и непроизводственного назначения.

Определенную сложность может представлять выделение средств компанией на инвестиционную деятельность. Ниже представлен список, наглядно иллюстрирующий, какие деньги из экономики бизнеса можно перенаправить на инвестиции:

1. Чистая прибыль организации.
2. Средства, полученные в ходе амортизационных отчислений.
3. Средства организации, нацеленные на поддержание внутреннего хозяйства.
4. Кредиты и займы от национальных банков и кредитных организаций.
5. Кредиты и займы от иностранных банков, кредитных организаций и остальных зарубежных инвесторов.
6. Средства, полученные в ходе эмиссии ценных бумаг.
7. Целевое финансирование внутри системы от вышестоящей организации на конкретные нужды.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.11

Опишите, какую роль играют инвестиции в предпринимательстве.

ТЕМА 5.12. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИЙ

Активы и инвестиции используются в деятельности организаций, что позволяет создать товары, работы и услуги. Соответственно, можно оценить, какой объем активов и инвестиций требуется для достижения поставленных целей, какова их стоимость, насколько эффективно они используются.

Методы оценки инвестиций:

1. Метод рентабельности инвестиций;
2. Метод чистой приведенной стоимости;
3. Метод внутренней нормы доходности;
4. Метод индекса рентабельности;
5. Метод определения срока окупаемости;
6. Метод дисконтированного срока окупаемости;
7. Метод коэффициента эффективности инвестиций.

Метод рентабельности инвестиций – метод оценки инвестиций с учетом достижения прибыли по проекту, обеспечивающей требуемую норму рентабельности инвестиций.

Рентабельность инвестиций – отношение прибыли по проекту к вложенным в проект инвестициям. Рентабельность инвестиций рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{PR}{I}$$

ROI – рентабельность инвестиций;

PR - прибыль по проекту;

I – инвестиции в проект.

Инвестиционный проект считается прибыльным, если его норма прибыли выше нормы прибыли альтернативных вложений.

Пример:

Инвестиции в технологический стартап составляют 10 000 000 рублей. При этом прогнозируется годовая прибыль в размере 1 500 000 в год. Альтернативные

инвестиции в недвижимость принесут 600 000 рублей в год. Необходимо сравнить рентабельность инвестиций по данным проектам.

$$ROI = \frac{1\,500\,000}{10\,000\,000} = 0,15$$

Рассчитаем рентабельность инвестиций по второму проекту:

$$ROI = \frac{600\,000}{10\,000\,000} = 0,06$$

$0,15 > 0,06$, соответственно первый проект более выгоден с точки зрения генерации денежных потоков.

Однако, при наличии определенных рисков, связанных со стартапом, прогноз денежных потоков можно осуществлять не более чем на 4 года. Тогда, при ставке дисконтирования, равной 20%, стоимость стартапа составит:

$$PV = \frac{1\,500\,000}{1 + 0,2} + \frac{1\,500\,000}{(1 + 0,2)^2} + \frac{1\,500\,000}{(1 + 0,2)^3} + \frac{1\,500\,000}{(1 + 0,2)^4} =$$
$$= 1\,250\,000 + 1\,041\,667 + 868\,056 + 723\,380 = 3\,883\,103 \text{ рубля}$$

При этом, исходя из условий рынка, цена недвижимости не опустится ниже 10 000 000 рублей.

Соответственно инвестировать в стартап целесообразно, если его рентабельность инвестиций будет расти с каждым годом, что позволит увеличить прогнозный период, а также появятся определенные активы, которые увеличат его стоимость и в результате превысят первоначальные 10 000 000 рублей.

Метод чистой приведенной стоимости (NPV) – метод оценки инвестиций, предполагающий сравнение дисконтированных денежных потоков по проекту и инвестиций, вложенных в проект. NPV рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + D)^t} - IC$$

NPV – чистая приведенная стоимость;

CF_t – денежные потоки в период t;

D – ставка дисконтирования;

IC – вложенные инвестиции;

t – период получения возврата инвестиций по проекту.

Если $NPV > 0$, проект обеспечит возврат инвестиций и получение прибыли при заданной ставке дисконтирования.

Если $NPV = 0$, проект окупит инвестиции, но не обеспечит получение прибыли при заданной ставке дисконтирования.

Если $NPV < 0$, проект является убыточным и не обеспечит возврат инвестиций при заданной ставке дисконтирования.

Выбирается проект, у которого $NPV > 0$, однако возникает сложность при выборе проектов с одинаковыми значениями NPV , а также при выборе меньшего срока окупаемости или большего NPV .

Пример:

Инвестиции в проект, связанный с организацией кондитерской, составляют 1 700 000 рублей. Планируемая годовая прибыль составляет 800 000 рублей. Период прогнозирования 3 года. У инвестора есть возможность инвестировать данные средства в открытие кофейни. Планируемая годовая прибыль составляет 600 000 рублей. Необходимо рассчитать NPV проектов с использованием ставки дисконтирования, равной 16%.

Рассчитаем NPV по первому проекту:

$$NPV_1 = \frac{800\,000}{1 + 0,16} + \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^2} + \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^3} - 1\,700\,000 =$$
$$= 689\,655 + 594\,530 + 512\,525 - 1\,700\,000 = 96\,710 \text{ рублей}$$

$$NPV_2 = \frac{600\,000}{1 + 0,16} + \frac{600\,000}{(1 + 0,16)^2} + \frac{600\,000}{(1 + 0,16)^3} - 1\,700\,000 =$$
$$= 517\,241 + 445\,898 + 384\,394 - 1\,700\,000 = -352\,467 \text{ рублей}$$

Первый проект можно принять, так как $NPV_1 > 0$. Второй проект следует отклонить, так как $NPV_2 < 0$.

Метод внутренней нормы доходности (IRR) – метод оценки инвестиций, предполагающий определение ставки дисконтирования, при которой величина чистой приведенной стоимости равна 0.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC = 0$$

IRR – внутренняя норма доходности;

CF_t – денежные потоки в период t;

D – ставка дисконтирования;

IC – вложенные инвестиции;

t – период получения возврата инвестиций по проекту.

Внутренняя норма доходности IRR - показатель, который демонстрирует предельно допустимый уровень нормы доходности проекта при использовании заемного капитала, т.е. IRR не может быть меньше ставки кредита из банка для инвестора.

Инвестиции осуществляются из разных источников, суммарно они составляют цену инвестиционных средств (PC). Уровень показателя IRR должен быть выше цены инвестиционных средств, иначе инвестору нет смысла вкладывать деньги в проект, то есть, показатель является ограничителем доходности проекта, ниже которой проект не подлежит принятию к инвестированию.

Если IRR > PC, то в проект можно инвестировать.

Если IRR = PC, то проект покрывает инвестиции, но не обеспечит прибыль.

Если IRR < PC, то проект является убыточным.

Пример:

Предпринимателю требуются инвестиции в проект, связанный с организацией кондитерской, в размере 2 000 000 рублей. Планируемая годовая прибыль составляет 800 000 рублей. Банк может предоставить необходимые инвестиции в размере 2 000 000 рублей под 14% годовых на три года. Необходимо определить внутреннюю норму доходности проекта, чтобы понять, сможет ли предприниматель погасить задолженность перед банком.

$$\frac{800\,000}{1+IRR} + \frac{800\,000}{(1+IRR)^2} + \frac{800\,000}{(1+IRR)^3} - 2\,000\,000 = 0$$

Исходя из данного уравнения, можно рассчитать IRR, используя Microsoft Excel или онлайн-калькуляторы.

$IRR = 9,71\%$.

$IRR < PC$, соответственно проект является убыточным и предприниматель не сможет погасить задолженность перед банком.

Метод индекса рентабельности (PI) – метод оценки инвестиций, предполагающий определение отношения чистой приведенной стоимости к размеру инвестиций в проект.

$$PI = \frac{PV}{IC}$$

где:

PI – индекс рентабельности инвестиций;

PV – дисконтированные денежные потоки;

IC – инвестиции в проект.

Если $PI > 1$, проект рентабелен и может быть реализован

Если $PI = 1$, проект требует дополнительного рассмотрения по другим показателям эффективности

Если $PI < 1$, проект не рентабелен и отвергается

Пример:

Предпринимателю требуются инвестиции в проект, связанный с организацией кондитерской, в размере 2 000 000 рублей. Планируемая годовая прибыль составляет 800 000 рублей. Прогноз денежных потоков осуществляется на четыре года. Ставка дисконтирования составляет 16% годовых. Необходимо определить индекс рентабельности инвестиций.

Рассчитаем дисконтированные денежные потоки для проекта:

$$PV = \frac{800\,000}{1 + 0,16} + \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^2} + \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^3} + \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^4} =$$
$$= 689\,655 + 594\,530 + 512\,525 + 441\,745 = 2\,238\,455 \text{ рублей}$$

$$PI = \frac{2\,238\,455}{2\,000\,000} = 1,12$$

Индекс рентабельности больше 1, соответственно проект рентабелен и его следует реализовать.

Метод определения срока окупаемости – метод оценки инвестиций с учетом срока полного возврата вложенных средств.

$$PP = \min t, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t = IC$$

Срок окупаемости – временной период, в течение которого осуществляется полный возврат вложенных в проект средств за счет доходов от реализации проекта.

Интерес представляет тот инвестиционный проект, у которого срок окупаемости вложений меньше.

Пример:

Инвестиции в проект, связанный с организацией кондитерской, составляют 2 000 000 рублей. Планируемая годовая прибыль - 800 000 рублей. У инвестора есть возможность инвестировать данные средства в открытие фермерского магазина. Планируемая годовая прибыль составляет 700 000 рублей. Необходимо рассчитать срок окупаемости проектов.

Рассчитаем срок окупаемости для первого проекта:

$$PP_1 = \frac{2\,000\,000}{800\,000} = 2,5$$

Рассчитаем срок окупаемости для второго проекта:

$$PP_2 = \frac{2\,000\,000}{700\,000} = 2,86$$

Срок окупаемости первого проекта составляет два с половиной года, что на четыре месяца меньше по сравнению со вторым проектом.

Метод определения дисконтированного срока окупаемости – метод оценки инвестиций с учетом покрытия инвестиций дисконтированными денежными потоками по проекту.

$DPP = \min t$, при котором

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + D)^t} = IC$$

Дисконтированный срок окупаемости – временной период, в течение которого осуществляется полный возврат вложенных в проект средств за счет дисконтированных доходов от реализации проекта.

Интерес представляет тот инвестиционный проект, у которого дисконтированный срок окупаемости вложений меньше.

Пример:

Инвестиции в проект, связанный с организацией кондитерской, составляют 2 000 000 рублей. Планируемая годовая прибыль - 800 000 рублей. У инвестора есть возможность инвестировать данные средства в открытие фермерского магазина. Планируемая годовая прибыль составляет 700 000 рублей. Необходимо рассчитать дисконтированный срок окупаемости проектов с учетом ставки дисконтирования, равной 16%.

Рассчитаем дисконтированные денежные потоки по первому проекту:

$$PV_1 = \frac{800\,000}{1 + 0,16} = 689\,655 \text{ рублей}$$

$$PV_2 = \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^2} = 594\,530 \text{ рублей}$$

$$PV_3 = \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^3} = 512\,526 \text{ рублей}$$

$$PV_4 = \frac{800\,000}{(1 + 0,16)^4} = 441\,833 \text{ рублей}$$

Сумма дисконтированных денежных потоков = 689 655 + 594 530 + 512 526 + 441 833 = 2 238 544 рубля

Определим требуемую для покрытия инвестиций сумму дисконтированных денежных средств в четвертом прогнозном году.

$$(441\,833 - (2\,238\,544 - 2\,000\,000)) = 203\,289 \text{ рублей}$$

Данная сумма фактически является половиной дисконтированного годового дохода. Соответственно, дисконтированный срок окупаемости инвестиций равен 3,5 годам.

Далее рассчитаем дисконтированные денежные потоки по второму проекту:

$$PV_1 = \frac{700\,000}{1 + 0,16} = 603\,448 \text{ рублей}$$

$$PV_2 = \frac{700\,000}{(1 + 0,16)^2} = 520\,214 \text{ рублей}$$

$$PV_3 = \frac{700\,000}{(1 + 0,16)^3} = 448\,460 \text{ рублей}$$

$$PV_4 = \frac{700\,000}{(1 + 0,16)^4} = 386\,603 \text{ рублей}$$

$$PV_5 = \frac{700\,000}{(1 + 0,16)^5} = 333\,279 \text{ рублей}$$

Сумма дисконтированных денежных потоков = 603 448 + 520 214 + 448 460 + 386 603 + 333 279 = 2 292 004 рубля

Определим требуемую для покрытия инвестиций сумму дисконтированных денежных средств в пятом прогнозном году.

$$(333\,279 - (2\,292\,004 - 2\,000\,000)) = 41\,275 \text{ рублей}$$

Данная сумма составляет восьмую часть пятого прогнозного годового дохода. Соответственно, дисконтированный срок окупаемости инвестиций равен 4 года и 1,5 месяцам.

Дисконтированный срок окупаемости по первому проекту меньше чем по второму, соответственно первый проект более интересен с точки зрения инвестиционных вложений.

Метод коэффициента эффективности инвестиций (ARR) – метод оценки эффективности инвестиций, путем нахождения отношения среднегодовой прибыли компании и средней величины инвестиций. Показатель ARR рассчитывается по следующей формуле:

$$ARR = \frac{NP}{\frac{1}{2} * (IC + LV)}$$

ARR – коэффициент эффективности инвестиций;

NP – планируемая среднегодовая балансовая прибыль;

IC – вложенные инвестиции;

LV – ликвидационная стоимость;

t – период получения возврата инвестиций по проекту.

Пример:

Первоначальные инвестиции в проект составляют 1 000 000 рублей.

Предполагаемая продолжительность проекта – 8 лет.

Ежегодные денежные потоки по проекту составят 250 000 рублей.

Ликвидационная стоимость проекта – 562 500 рублей.

Необходимо определить показатель ARR .

Рассчитаем коэффициент эффективности инвестиций ARR :

$$ARR = \frac{250\,000}{0,5 \times (1\,000\,000 + 562\,500)} = 0,32$$

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 5.12

Рассчитайте NPV для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Определите индекс рентабельности и период окупаемости инвестиций в рассматриваемый предпринимательский проект. Рассчитайте коэффициент эффективности инвестиций.

МОДУЛЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ПРОЕКТОМ

Для того, чтобы предприниматель мог развивать предпринимательский проект, ему необходимо сформировать эффективную систему управления, грамотно выстроить бизнес-процессы, разработать стратегию развития, спроектировать организационную структуру, учесть риски.

В двенадцати темах данного модуля рассматриваются основные вопросы, связанные с построением эффективной системы управления предпринимательским проектом.

ТЕМА 6.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Бизнес-процесс - цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате выполнения которых используются определенные ресурсы, с целью получения измеримого результата.

Любой бизнес-процесс имеет потребителя, внутреннего или внешнего. Опираясь на определение бизнес-процесса, можно все действия в компании рассматривать как бизнес-процессы, или их составные части.

Выполнение бизнес-процессов, которые создают товары, работы или услуги осуществляется по определенной технологии.

Технология – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата, в широком смысле — применение научного знания для решения практических задач [24].

У каждого бизнес-процесса есть вход, выход и потребитель результатов процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурсы или результаты внешнего бизнес-процесса, необходимые для реализации текущего бизнес-процесса.

Выход бизнес-процесса – конечный или промежуточный результат, получаемый в ходе реализации бизнес-процесса.

Потребитель результатов бизнес-процесса – конечный потребитель выходных потоков процесса.

Ресурсы – количественно измеримая возможность реализации процессов. Рассматривая ресурсное обеспечение бизнес-процессов, можно выделить следующие группы ресурсов:

- человеческие ресурсы (интеллектуальный ресурсы, человеческий капитал, персонал, сотрудники),
- финансовые (безналичные, наличные, цифровые денежные средства, различные финансовые инструменты),
- материальные (движимое и недвижимое имущество),

- информационные (информация, нематериальные активы),
- временные (время).

Например, для реализации процесса закупок требуется специалист по закупкам, рабочее место, включающее компьютер с информационной системой, место приема товара, оборудование для проверки качества закупаемого товара, безналичные денежные средства, перечисляемые на расчетный счет поставщику, первичные бухгалтерские документы на бумажном носителе.

Для того, чтобы понять, какое количество сотрудников требуется, чтобы выполнить бизнес-процесс, необходимо проанализировать время, затрачиваемое на выполнение операций бизнес-процесса, т.е. рассчитать его трудоемкость.

Трудоемкость - количество времени, затрачиваемого на реализацию этапов бизнес-процесса.

Рассчитав трудоемкость процессов, можно определить, какое количество сотрудников необходимо для их реализации.

Важно учитывать, что время реализации процессов сотрудником не может превышать его реальное рабочее время.

На кого в первую очередь направлена деятельность в организации? Деятельность организации направлена на удовлетворение потребностей клиентов.

Для того, чтобы создать для клиента необходимую ценность, следует выполнять определенные взаимосвязанные действия, которые приведут к желаемому результату. Последовательность таких действий или бизнес-процессов называется цепочкой создания ценности.

Цепочка создания ценности – последовательность взаимосвязанных действий по созданию и реализации продукта или услуги, которые формируют ценность для потребителя.

С данным понятием тесно связано понятие «цепочка создания стоимости». В чем же отличие? Данную последовательность можно рассматривать с позиции клиента или с позиции владельца бизнеса.

Если мы рассматриваем цепочку с позиции клиента, то для него важна именно ценность. Но если мы определяем те же действия с позиции владельцев

бизнеса, то здесь речь идет о добавлении стоимости, которая в итоге под воздействием рыночных факторов превращается в цену товаров, работ или услуг.

Зачем в организации описывать бизнес-процессы?

1. Повышение управляемости организации.
2. Определение трудоемкости процессов и потребности в персонале.
3. Повышение качества реализации бизнес-процессов.
4. Снижение стоимости бизнес-процессов.
5. Формирование регламентов для сотрудников.
6. Исключение дублирования процессов.
7. Совершенствование деятельности организации.

Существует 4 способа описания бизнес-процессов организации:

1. Текстовый формат

Дается текстовое описание бизнес-процессов, например «поступившие ресурсы переносятся на склад хранения ресурсов», «кладовщик отдает документы в бухгалтерию» и т.д. Недостатком такого описания является сложность восприятия информации, особенно когда речь идет о десятках и сотнях различных процессов.

2. Табличный формат

Формируется таблица, в которой указываются бизнес-процессы, подпроцессы, отдельные операции, а также ответственные за их выполнение. Данный способ применяется достаточно редко, так как тяжело анализировать таблицы с большим количеством процессов и операций.

3. Графический формат

Бизнес-процессы визуализируются на основе современных средств поддержки бизнес-моделирования. При использовании графического формата важно наглядно проектировать модель процессов, чтобы она была читаема и понятна другим участникам, которые будут ее использовать в работе.

4. Моделирование на основе нотаций

Бизнес-процессы описываются на основе правил, определенных нотациями моделирования бизнес-процессов, такими как IDEF0, EPC, BPMN. Данные нотации

содержат определенные графические элементы, позволяющие описать логику исполнения бизнес-процессов, связи между элементами, ответственных исполнителей.

Построение бизнес-процессов в организации целесообразно начинать с их определения на верхнем уровне. Возможно использовать два подхода к определению бизнес-процессов. Первый подход заключается в анализе и описании всех действий конкретных сотрудников, и дальнейшей классификации полученной информации.

Фактически это описание бизнес-процессов «снизу-вверх», когда рассматриваются отдельные операции, а затем определяются подпроцессы и, соответственно, процессы верхнего-уровня. Применение такого подхода является **неэффективным** в связи с отсутствием логики системного, структурного описания и анализа процессов, а также связи со стратегией. Поэтому в настоящее время данный подход не применяется на практике.

Второй подход, который называют описанием бизнес-процессов «сверху-вниз», предполагает детальное описание бизнес-процессов, начиная с определения процессов верхнего уровня. Существуют различные подходы к их разработке.

Например, для небольшого числа процессов целесообразно использовать методологию и нотацию IDEF0 (методология функционального моделирования, позволяющая описать бизнес-процесс в виде иерархической системы взаимосвязанных операций).

Если речь идет об отображении нескольких цепочек создания ценности, то рекомендуется применять модель процессов верхнего уровня, классифицировав бизнес-процессы на определенные группы.

Существует два способа описания бизнес-процессов: **вертикальное** описание (упрощенный способ) и **горизонтальное** описание (детальное описание) бизнес-процессов.

Вертикальное описание бизнес-процесса предполагает представление процесса в виде иерархического перечня с вертикальными связями элементов.

Такой способ позволяет достаточно просто описать бизнес-процесс, определить ответственных исполнителей, рассчитать трудоемкость реализации процессов.

При горизонтальном описании процессов формируются **связи последовательности выполнения процессов**, а также материальные и информационные потоки.

Горизонтальное описание процессов позволяет оптимизировать взаимодействие между подразделениями в организации, сократить время реализации процессов, цифровизировать бизнес-процессы.

Как правило, на верхнем уровне применяют вертикальное описание процессов, а на нижнем уровне детально описывают все связи с помощью горизонтального описания бизнес-процессов.

Для того, чтобы понять, какие бизнес-процессы есть в компании и как их можно классифицировать, необходимо разделить их на три группы:

процессы управления - предназначены для управления и развития основных бизнес-процессов (управление маркетингом, управление качеством, управление снабжением и т.д.)

основные бизнес-процессы - процессы, которые отражают основную деятельность организации, т.е. производят товары или услуги, имеющие ценность для потребителя (снабжение, производство, продажи и т.д.)

процессы обеспечения - процессы, которые обеспечивают выполнение основных процессов (юридическое обеспечение, ИТ-поддержка, административно-хозяйственная деятельность и т.д.)

После определения бизнес-процессов на верхнем уровне и их классификации, необходимо их детализировать, чтобы понять, как выполнять отдельные процедуры и операции процессов.

Декомпозиция бизнес-процессов заключается в детализации верхнего уровня процессов до уровня подпроцессов, процедур и отдельных операций.

Рассмотрим основные элементы декомпозиции бизнес-процессов. Верхний уровень процессов подразделяется на подпроцессы.

Подпроцесс - часть бизнес-процесса, которая может быть отдельно выделена и проанализирована. Далее, в каждом подпроцессе описываются процедуры.

Процедура - взаимосвязанная последовательность определенных операций.

Операция - действие, направленное на достижение определенной цели.

Возникает вопрос: какое количество уровней декомпозиции использовать?

Как правило, для малого бизнеса достаточно трех уровней. Если говорить о среднем бизнесе, то целесообразно использовать четыре уровня декомпозиции. Бизнес-процессы крупных компаний возможно декомпонировать на пять уровней.

Важно учитывать цели декомпозиции. Для понимания логики процесса не всегда нужно описывать его на таком уровне, как «включить компьютер – запустить «1С» – зайти в базу данных компании» и т.д.

Некоторые процессы могут иметь несколько вариантов исполнения. Тогда необходимо описать сценарии реализации процессов.

Некоторые процессы организации могут выполняться по-разному, в зависимости от определенных факторов. Т.е. один и тот же процесс, в зависимости от действия внешних и внутренних факторов может иметь различные сценарии.

Поэтому, для того, чтобы нагляднее показать возможные варианты реализации процесса, используются модели описания сценариев процесса.

Сценарии процессов - возможные варианты реализации одного и того же бизнес-процесса в зависимости от входных потоков.

Модели сценариев процессов - матрицы, в которых названия столбцов – возможные варианты реализации одного и того же процесса (сценарии), названия строк – процесс, квадранты матрицы - действия процесса.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.1

Опишите все основные бизнес-процессы в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 6.2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевая задача современного менеджмента – построение эффективной системы управления деятельностью организации, обеспечивающей достижение стратегической цели.

Построение деятельности организации предполагает выполнение следующих задач:

- разработка бизнес-архитектуры организации;
- формирование стратегии развития организации;
- описание бизнес-процессов;
- проектирование организационной структуры управления.

На первом этапе проектируется модель организации (предпринимательского проекта), взаимодействие ее основных участников с учетом сферы деятельности, территориальных особенностей, правового статуса и т.д.

На втором этапе определяется миссия, видение, стратегическая цель, цели финансовой, клиентской перспективы, перспективы бизнес-процессов, обучения и развития, разрабатываются мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

На третьем этапе определяется деятельность организации, осуществляется описание того, как создается ценность для клиентов, как организуется и обеспечивается создание ценностных предложений.

На четвертом этапе определяется состав участников реализации деятельности исходя из трудоемкости, требований бизнеса, особенностей функционирования организации.

Таким образом, бизнес-процессы являются неотъемлемой составляющей модели деятельности организации. После определения основных бизнес-процессов, создающих ценность перейдем к рассмотрению процессов управления.

Процессы управления - предназначены для управления и развития основных бизнес-процессов (управление маркетингом, управление качеством, управление снабжением и т.д.).

С помощью процессов управления руководитель организации и менеджеры осуществляют управление деятельностью организации. Большинство процессов управления проектируется по принципу цикла Деминга. В рамках выполнения процессов управления реализуются основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Эдвард Деминг – всемирно известный ученый, автор многочисленных работ в области управления качеством, основатель Американского Общества по Контролю Качества (1946г.). Деминга называют основоположником процесса возрождения японской экономики после второй мировой войны и создателем японского «чуда» - резкого развития экономики и промышленности в Японии. Деминг также является обладателем медали имени У. Шухарта. Деминг сформулировал 14 принципов, которые легли в основу процессного управления.

На основе идей У. Шухарта Э. Деминг разработал циклически повторяющийся процесс принятия решения в управлении качеством:

Plan – планируй

Do – делай

Check – проверяй

Act – внедряй

На основе цикла Деминга проектируются процессы управления в организации.

Рассмотрим пример декомпозиции процесса «Стратегическое управление». Данный процесс включает в себя следующие подпроцессы:

- Определение миссии и стратегических целей - **Plan**
- Стратегический анализ - **Plan**
- Разработка стратегии - **Do**
- Оценка эффективности стратегии - **Check**
- Совершенствование стратегии - **Act**

Подпроцесс «Определение миссии и стратегических целей» включает в себя следующие процедуры:

- Определение миссии;
- Определение видения;
- Формирование ценностей;
- Постановка стратегических целей.

Подпроцесс «Стратегический анализ» включает в себя следующие процедуры:

- Анализ среды функционирования;
- Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- Выбор стратегии развития.

Подпроцесс «Разработка стратегии» включает в себя следующие процедуры:

- Постановка целей и задач;
- Определение показателей, измеряющих уровень достижения целей;
- Разработка мероприятий, направленных на достижение поставленных целей;
- Идентификация рисков, связанных с реализацией разрабатываемых мероприятий;
- Выработка действий, направленных на минимизацию рисков.

Подпроцесс «Оценка эффективности стратегии» включает в себя следующие процедуры:

- Мониторинг среды функционирования;
- Мониторинг реализации стратегии;
- Оценка уровня достижения целей;
- Анализ отклонений текущих значений показателей.

Подпроцесс «Совершенствование стратегии» включает в себя следующие процедуры:

- Корректировка целей и показателей;
- Модернизация мероприятий, направленных на достижение целей;
- Снижение рисков.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.2

Опишите процессы управления в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 6.3. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Процессы обеспечения в организации - это процессы, которые отвечают за поддержку и обеспечение реализации основных бизнес-процессов организации. Они включают в себя различные операции, связанные с техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, информационной поддержкой и т.д.

Бизнес-процессы обеспечения направлены на обеспечение эффективной работы организации и достижение ее целей. Напрямую данные процессы не создают ценность для клиентов, но без них не сможет эффективно реализовываться цепочка создания ценности.

Например, предприниматель организовал кафе-мороженое в парке и продает различные рожки с мороженым. Ценность для клиента будет заключаться в том, что он сможет в хорошую теплую погоду купить рожок с мороженым по цене, которая его устраивает. Клиенту не особо интересно, как часто предприниматель осуществляет обслуживание холодильного оборудования, в котором хранятся рожки с мороженым. Однако, если предприниматель не будет своевременно осуществлять техническое обслуживание холодильного оборудования, есть вероятность, что холодильник сломается и тогда мороженое растает. Растаявшее мороженое уже не будет создавать ценность для клиента.

Другой пример, предприниматель заключил договор на поставку рожков с мороженым с поставщиком. При заключении договора предприниматель не стал обращаться к квалифицированному юристу, чтобы тот проверил внимательно договор и все условия, которые в нем прописаны. В результате, в условиях договора было указано, что поставщик может привести мороженое в течение трех дней с момента заказа. Предприниматель, понимая, что у него остается мороженое только на день, решил заказать мороженое у поставщика, оформил заказ, после чего поставщик сообщил ему, что заказ придет в течение трех дней. Получается, что день предприниматель будет без мороженого и упустит выгоду. В этот день

ценность для клиента не будет создаваться, так как у предпринимателя не будет в наличии рожков с мороженым.

Таким образом, процессы обеспечения помогают эффективно реализовывать основные и управленческие процессы. К процессам обеспечения относятся такие процессы, как бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, обслуживание и ремонт оборудования, ИТ обеспечение, обслуживание помещений и др.

Процессы обеспечения обладают следующими характеристиками:

1. Основной целью реализации процессов обеспечения является поддержка и оптимизация основных бизнес-процессов, которые создают ценность для потребителей.

2. Процессы обеспечения зачастую связаны с ресурсами (финансовые ресурсы, материально-техническое обеспечение, персонал, информационные системы).

3. Процессы обеспечения зависят от основных бизнес-процессов и проектируются с учетом их потребностей. Например, реализация бизнес-процесса «производство товаров» требует технического обслуживания оборудования, используемого в производстве.

4. Качественная реализация процессов обеспечения, что будет способствовать эффективному выполнению основных бизнес-процессов. Например, неверное администрирование информационной системы будет приводить к сбоям, в результате которых сотрудники по продажам не смогут оперативно вносить и получать информацию по клиентам, что приведет к задержкам в работе с клиентами, может вызвать их недовольство и нежелание работать с компанией. Такая ситуация, в свою очередь, приведет к потере клиентов и снижению доходов.

5. Процессы обеспечения должны быть цифровизированы и роботизированы на должном уровне, так как от этого зависит эффективность всей деятельности в целом. Например, за счет использования таких технологий как «Интернет вещей» и «Цифровой двойник» возможен постоянный мониторинг производственного оборудования и его удаленное обслуживание.

Интернет вещей — сеть из устройств со встроенными датчиками и программным обеспечением. Они собирают данные и обмениваются информацией друг с другом через интернет. При этом сеть может состоять из самых разных устройств — от кофемашины до сложного промышленного оборудования.

Цифровой двойник – система, состоящая из цифровой модели изделия и двусторонних информационных связей с изделием (при наличии изделия) и (или) его составными частями.

6. Важна гибкость и адаптивность процессов обеспечения, для того чтобы можно было масштабировать основную деятельность и учитывать изменения окружающей среды.

7. Измеримость результатов реализации процессов обеспечения. Необходимо иметь возможность отслеживать эффективность, производительность и результативность процессов обеспечения с помощью ключевых показателей оценки реализации бизнес-процессов.

Ярким примером выделения процессов обеспечения является маркетинг. В отличие от продаж, маркетинг – это не основная деятельность предпринимателя, так как он может производить и продавать товар даже без анализа целевой аудитории и осуществления маркетинговых мероприятий. Но, для того чтобы расширяться и увеличивать продажи, ему потребуется реализация маркетинговых процессов, которые будут поддерживать выполнение основного бизнес-процесса «продажи».

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.3

Опишите процессы обеспечения в рассматриваемом предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 6.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления – состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение процессов по взаимосвязанным подразделениям и уровням управления, через которые разрабатываются и реализуются управленческие решения. При проектировании организационных структур управления важным параметром является норма управляемости.

Норма управляемости - это оптимальное количество работников, подчиненных одному руководителю.

С помощью организационной структуры управления осуществляется исполнение основных, управленческих и обеспечивающих процессов.

Организационная структура как правило изображается графически в виде иерархической диаграммы, на которой могут быть отображены сотрудники, должности, подразделения, роли, ключевые проекты и процессы (в зависимости от типа организационных структур).

Организационные структуры должны строиться по принципу «снизу-вверх».

1. Определение участников процессов, ответственных за процесс.
2. Определение требуемого количества руководителей.

Организационную структуру возможно спроектировать только после построения цепочек создания ценности и определения процессов управления.

При построении организационных структур управления выделяются следующие типы связей:

- линейные связи (вертикальные);
- функциональные связи (вертикальные и горизонтальные).

Также в организационных структурах управления связи могут быть:

- формальные (регламентированные);
- неформальные связи (доверительные).

Организационная структура управления — это система разделения и координации процессов, операций и ответственности внутри организации.

Организационная структура может быть представлена в виде диаграммы, которая показывает иерархическую структуру руководства, отделов и подразделений, а также связи между ними. Организационная структура может быть централизованной или децентрализованной, вертикальной или горизонтальной, функциональной или проектной. Организационная структура управления должна обеспечивать эффективное управление ресурсами, бизнес-процессами и достижение стратегических целей организации.

Организационная структура управления нужна для того, чтобы обеспечить эффективное управление организацией и достижение ее целей. Она позволяет разделить функции, задачи и ответственность между сотрудниками и подразделениями, что упрощает координацию и контроль за выполнением работ. Организационная структура также определяет иерархические отношения между руководителями и подчиненными, что способствует эффективному принятию решений и управлению рисками.

Организационные структуры управления можно классифицировать по числу уровней:

- многоуровневые (иерархические);
- плоские.

По степени гибкости организационные структуры управления подразделяются на:

- бюрократические;
- органические (адаптивные).

По числу связей между элементами организационные структуры управления подразделяются на:

- простые;
- сложные.

Пример организационной структуры управления предпринимательского проекта по производству мебели представлен на рисунке 10.

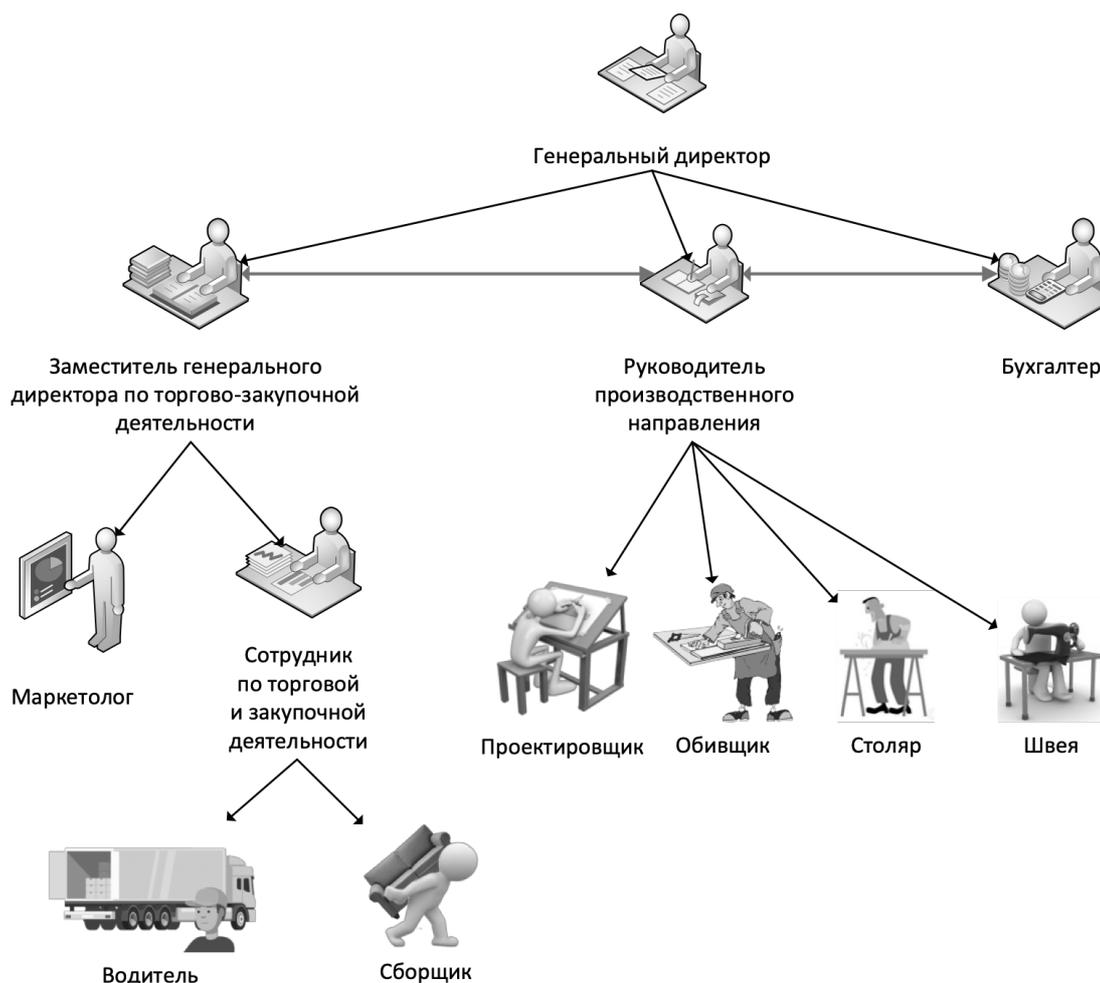


Рисунок 10 – Пример организационной структуры управления

Источник: разработан авторами

Оценка эффективности организационной структуры управления может осуществляться по следующим критериям:

1. Целесообразность: оценка того, насколько хорошо организационная структура способствует достижению целей организации.
2. Эффективность использования ресурсов: оценка того, насколько хорошо организационная структура распределяет ресурсы внутри организации.
3. Гибкость: оценка того, насколько хорошо организационная структура может адаптироваться к изменениям среды функционирования организации.
4. Коммуникация: оценка того, насколько хорошо организационная структура способствует своевременному и эффективному обмену информацией между различными подразделениями и сотрудниками.

5. Управление рисками: оценка того, насколько хорошо организационная структура способствует управлению рисками, связанными с деятельностью организации.

6. Удовлетворенность сотрудников: оценка того, насколько хорошо организационная структура способствует удовлетворенности сотрудников и их мотивации.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.4

Опишите, для чего необходима организационная структура управления в предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 6.5. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационные структуры управления подразделяются на бюрократические и органические.

Бюрократические организационные структуры управления – жесткие структуры, характеризующиеся иерархией, постоянным составом основных элементов (отделов подразделений) и связей между ними.

Основные характеристики бюрократических организационных структур управления:

- высокая степень разделения труда;
- развитая иерархия управления;
- наличие формальных правил и норм поведения персонала;
- подбор кадров по их деловым и профессиональным качествам.

К бюрократическим организационным структурам управления относятся линейная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры.

Линейная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, характеризующийся тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, выполняющий все функции управления и осуществляющий единоличное руководство.

Преимущества линейных организационных структур управления:

- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей деятельностью;
- ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейных организационных структур управления:

- в работе руководителей практически всех уровней оперативные вопросы и проблемы доминирует над стратегическими;
- малая адаптивность к изменению среды функционирования;

- большое число уровней управления между работниками, производящими товары, работы или услуги, и лицом, принимающим решение.

Линейно-функциональная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, позволяющий функциональным подразделениям вести подготовку данных для линейных руководителей в целях компетентного решения возникающих задач.

Традиционная организационная структура – комбинация линейной и функциональной структур. Линейные подразделения осуществляют в организации основную работу. Обслуживающие их специализированные функциональные подразделения создаются на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.

Дивизиональная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, позволяющий производить деление организации на элементы и блоки по:

- видам товаров и услуг;
- географическим регионам.

Основные характеристики дивизиональных организационных структур управления:

- четко определено, кто отвечает за получение прибыли, а также успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок;
- быстро можно реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, покупательского спроса;
- увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Продуктовая дивизиональная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, основным элементом которой являются подразделения, ответственные за выпуск основных типов продукции или оказание услуг.

Потребительская дивизиональная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, основным элементом которой являются подразделения, ответственные за выпуск различной продукции, направленной на удовлетворение потребностей разных групп потребителей.

Региональная дивизиональная организационная структура управления - вид бюрократической структуры управления, в которой используется географический принцип построения.

Органические (адаптивные) организационные структуры управления - гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами).

Органические (адаптивные) организационные структуры управления характеризуются слабым использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, гибкостью структуры власти, небольшим количеством уровней иерархии.

Основные характеристики органических организационных структур управления:

- деятельность ориентирована на достижение стратегии развития организаций и проектов;
- высокая гибкость (готовность к изменениям);
- решения принимаются на основе обсуждения;
- творческий подход к работе;
- правила работы формулируются в виде принципов (меньшая связь с правилами и нормами).

Проектная организационная структура управления - вид адаптивной организационной структуры, создаваемый на определенное время для решения конкретной задачи. Целью такой структуры является сбор в одну команду специалистов для осуществления проекта качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается.

Матричная организационная структура управления - вид адаптивной организационной структуры управления, целиком построенной по проектному типу, который действует длительное время.

Процессно-проектная организационная структура управления – вид адаптивной организационной структуры управления, которая в первую очередь направлена на реализацию новых бизнес-проектов в рамках существующей деятельности организации.

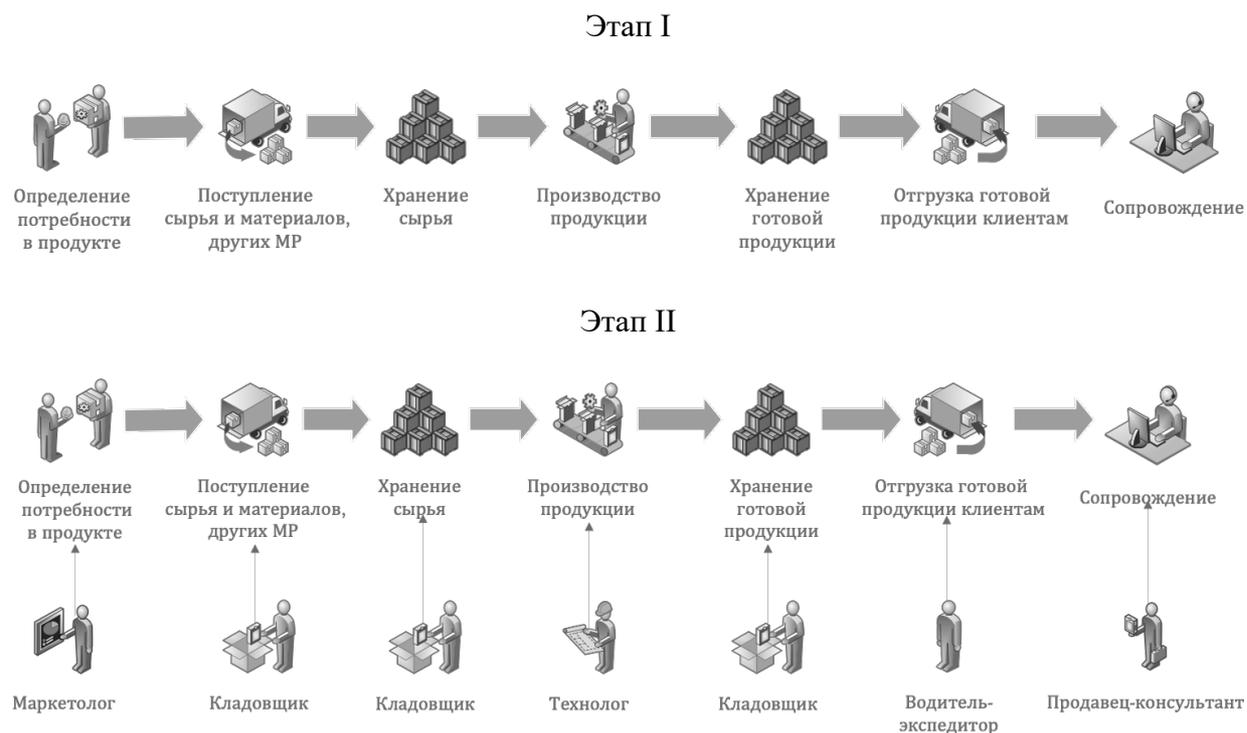
КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.5

Опишите, какой вид организационной структуры управления подходит для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Поясните, почему не подходят альтернативные варианты организационных структур управления.

ТЕМА 6.6. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура как правило изображается графически в виде иерархической диаграммы, на которой могут быть отображены сотрудники, должности, подразделения, роли, ключевые проекты и процессы (в зависимости от типа организационных структур).

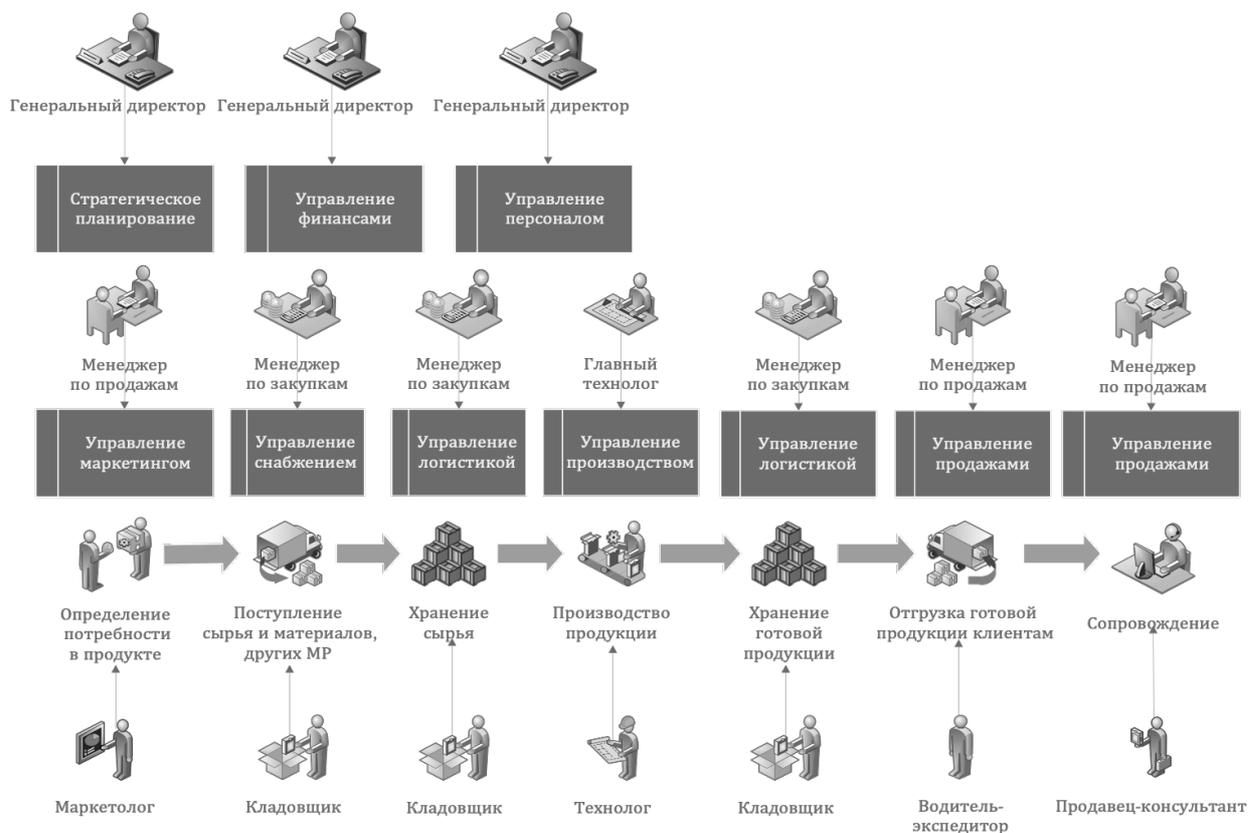
Организационные структуры должны строиться по принципу «снизу-вверх». Изначально определяются участники процессов, ответственные за процесс, а далее – требуемое количество руководителей. Организационную структуру возможно спроектировать только после построения цепочек создания стоимости и определения процессов управления (рисунок 11).



Этап III



Этап IV



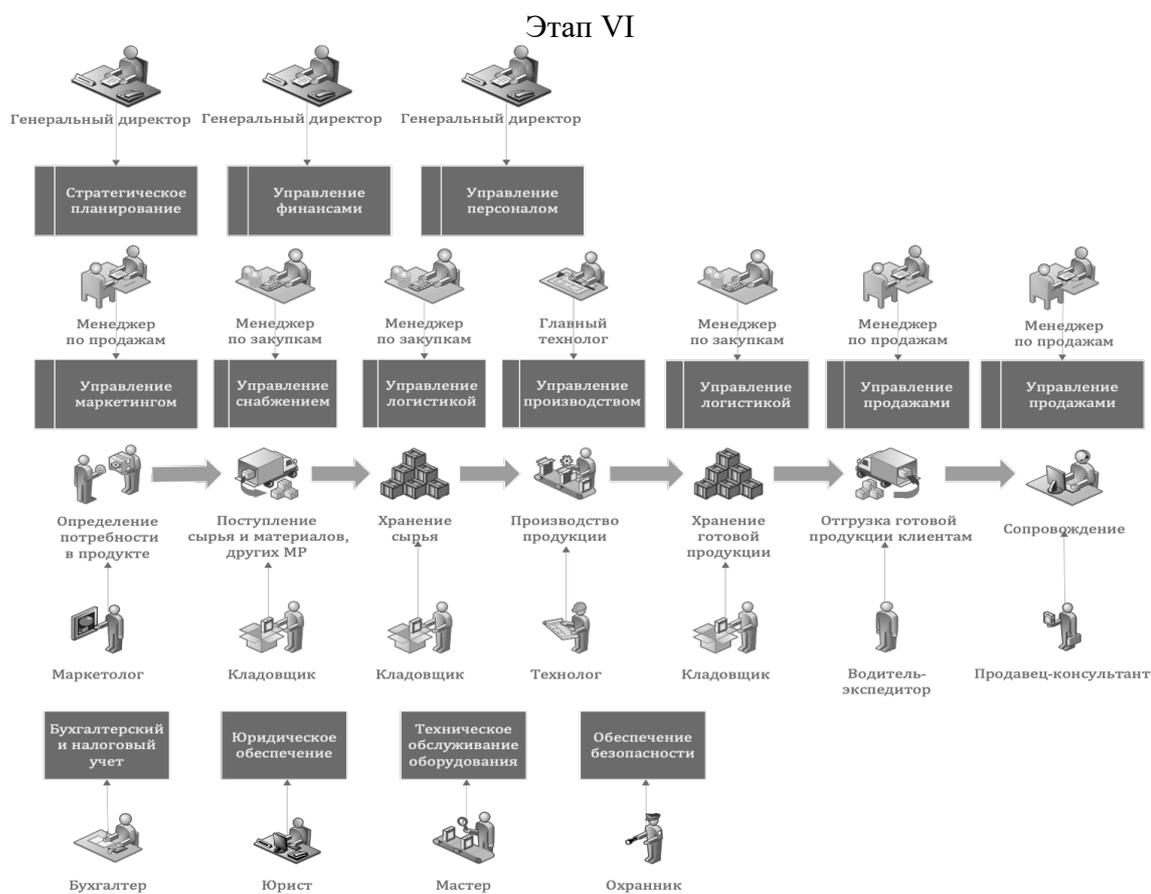
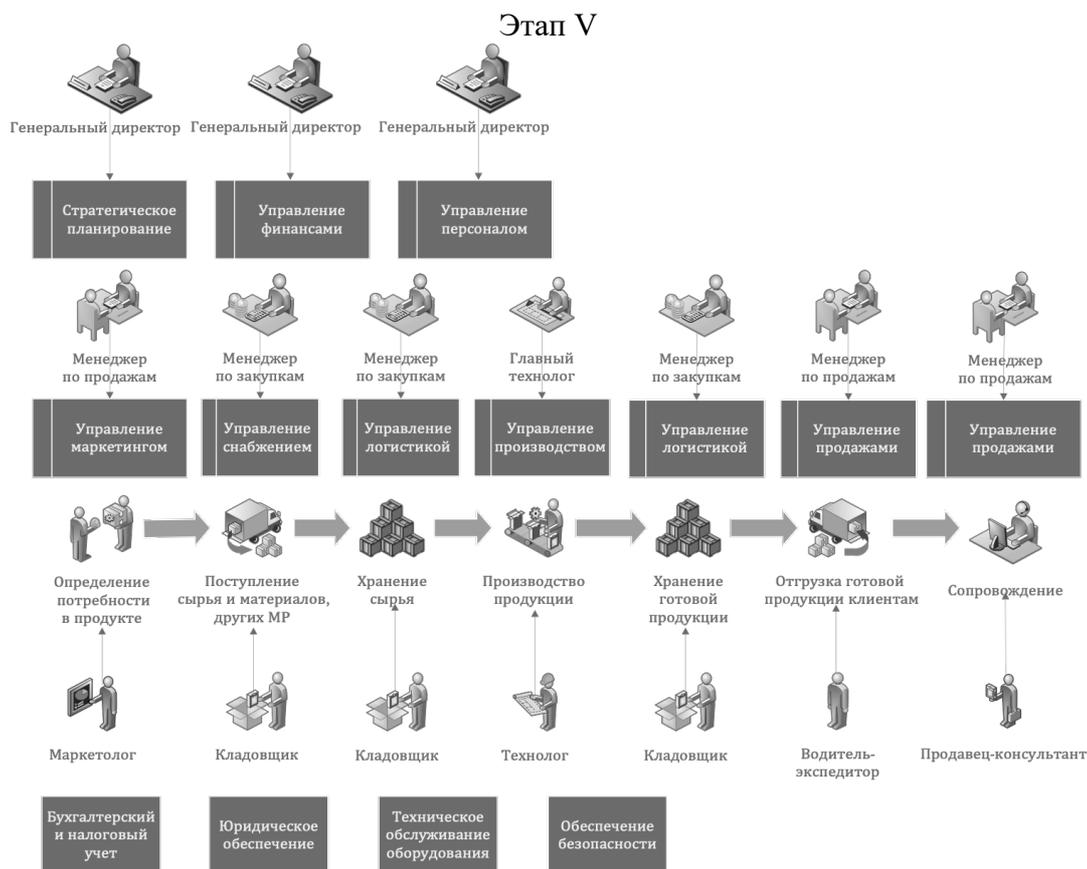


Рисунок 11 – Проектирование организационной структуры

Источник: разработан авторами

После проектирования организационной структуры для определения требуемого количества сотрудников следует сформировать матрицу ответственности (таблица 4).

Матрица ответственности – матрица, определяющая сотрудников, ответственных за выполнение бизнес-процессов (О), а также участвующих в выполнении бизнес-процессов (У).

Таблица 4 – Матрица ответственности

Наименование процесса	Генеральный директор	Менеджер по продажам	Менеджер по закупкам	Главный технолог	Маркетолог	Технолог	Кладовщик	Водитель-экспедитор	Продавец-консультант	Бухгалтер	Юрист	Мастер	Охранник
Стратегическое планирование	О	У	У	У									
Управление финансами	О	У	У	У									
Управление персоналом	О												
Управление маркетингом	У	О			У								
Управление снабжением	У		О										
Управление логистикой	У		О				У						
Управление производством	У			О		У							
Управление продажами	У	О							У				
Определение потребности в продукте	У	У			О								
Поступление сырья и материалов			У	У			О			У			
Хранение сырья			У	У			О			У			
Производство продукции				У		О				У		У	
Хранение готовой продукции				У			О			У			
Отгрузка готовой продукции клиентам		У						О		У			
Сопровождение		У						У	О	У			

Бухгалтерский и налоговый учет	у	у	у							о			
Юридическое обеспечение	у									у	о		
Техническое обслуживание оборудования												о	
Обеспечение безопасности	у			у									о

Источник: разработана авторами

Далее осуществляется определение потребности в персонале исходя из количества часов, затрачиваемых на реализацию процесса, а также количества часов работы сотрудника в месяц согласно производственному календарю (таблица 5).

Таблица 5 – Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале				
Наименование процесса	Кол-во часов на процесс	Наименование должности	Кол-во часов работы сотрудника в месяц	Кол-во сотрудников
Стратегическое планирование	60	Генеральный директор	170	0,35
Управление финансами	50	Генеральный директор	170	0,29
Управление персоналом	60	Генеральный директор	170	0,35
Управление маркетингом	60	Менеджер по продажам	170	0,35
Управление снабжением	90	Менеджер по закупкам	170	0,53
Управление логистикой	80	Менеджер по закупкам	170	0,47
Управление производством	150	Главный технолог	170	0,88
Управление продажами	100	Менеджер по продажам	170	0,59
Определение потребности в продукте	160	Маркетолог	170	0,94
Поступление сырья и материалов	200	Кладовщик	180	1,11
Хранение сырья	100	Кладовщик	180	0,56
Производство продукции	900	Технолог	150	6
Хранение готовой продукции	50	Кладовщик	180	0,28
Отгрузка готовой продукции клиентам	360	Водитель-экспедитор	180	2
Сопровождение	150	Продавец-консультант	170	0,88
Бухгалтерский и налоговый учет	150	Бухгалтер	170	0,88
Юридическое обеспечение	150	Юрист	170	0,88
Техническое обслуживание оборудования	150	Мастер	170	0,88
Обеспечение безопасности	720	Охранник	240	3

Источник: разработана авторами

После определения потребности в персонале на реализацию бизнес-процессов рассчитывается требуемое количество сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет требуемого количества сотрудников

ДОЛЖНОСТЬ	КОЛИЧЕСТВО
Генеральный директор	1
Менеджер по продажам	1
Менеджер по закупкам	1
Главный технолог	1
Маркетолог	1
Технолог	6
Кладовщик	1
Водитель-экспедитор	2
Продавец-консультант	1
Бухгалтер	1
Юрист	1
Мастер	1
Охранник	3
Итого	21

Источник: разработана авторами

Для более наглядного представления возможно упрощение диаграммы, и представление организационной структуры без цепочек создания стоимости (рисунок 12).

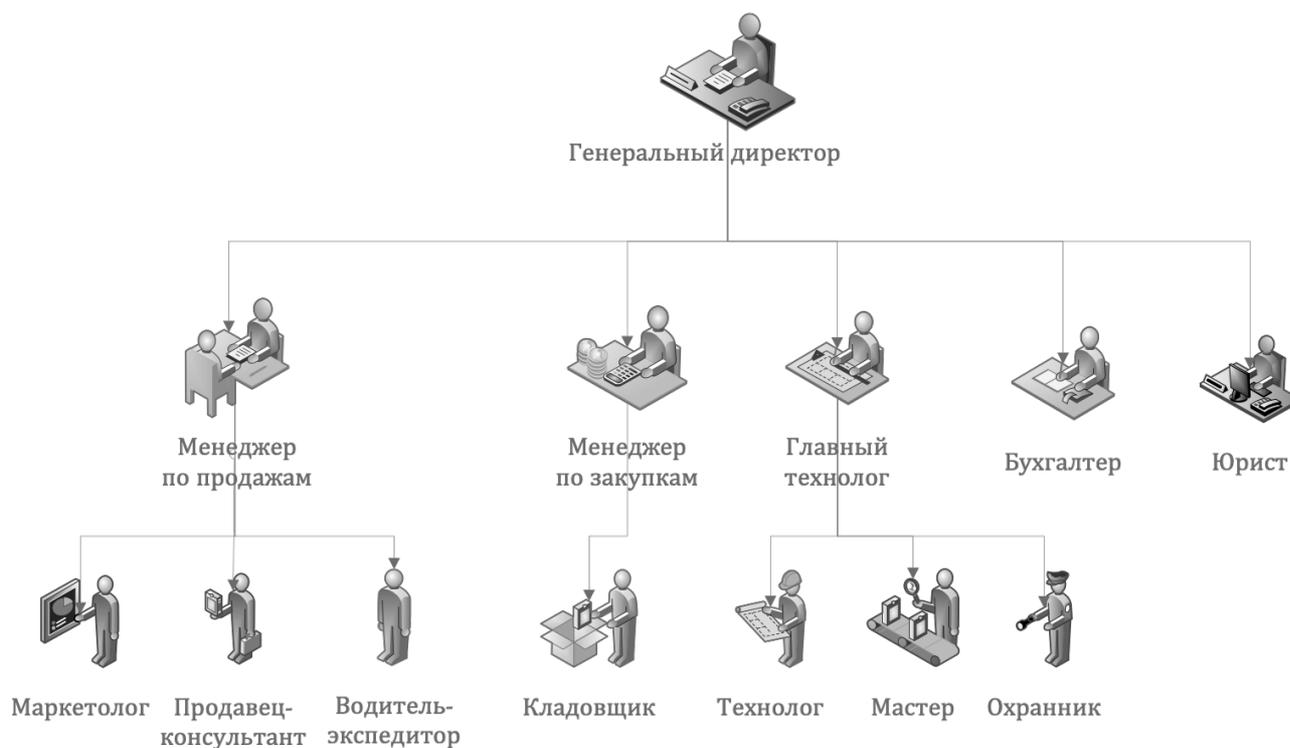


Рисунок 12 – Организационная структура предпринимательского проекта

Источник: разработан авторами

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.6

Спроектируйте организационную структуру управления для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3) согласно представленной методике построения организационной структуры управления.

ТЕМА 6.7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Термин «стратегия» происходит от др.-греч. Στρατηγία «искусство полководца», далее от στρατηγός «полководец, вождь, командующий», из στρατός «войско» + ἄγω «веду».

Стратегия – разработка и систематическое долгосрочное планирование действий, направленных на достижение основных долгосрочных целей, а также корректировка таких действий в зависимости от воздействия факторов среды функционирования организации.

Стратегия – перспективный план развития организации, включающий совокупность целей, ключевых показателей и мероприятий, направленных на достижение поставленных целей с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

«Стратегия – это необходимый ответ на неизбежные обстоятельства реальности ограниченных ресурсов» – Трактат «О войне» прусского генерала Карла Филиппа Готтлиба фон Клаузевица, который сформулировал следующие принципы стратегии:

- крайнее напряжение всех сил до окончательного их истощения;
- сосредоточение возможно больших сил на тех пунктах, где должны последовать решающие удары;
- ведение операций сколь возможно быстрее;
- развитие с наибольшей энергией каждого из одержанных успехов.

Стратегия необходима предпринимателю для того, чтобы:

- оценить потенциал развития компании и выявить потенциальные точки роста;
- определить позиционирование компании на рынке, ее преимущества и потенциальные угрозы;
- сформировать информацию, необходимую для принятия управленческих решений по стратегическому развитию организации;

- сформировать ценность продуктов и услуг, а также определить факторы, которые позволят формировать ценность в дальнейшем;
- выбрать наиболее эффективные каналы продвижения продуктов и услуг;
- обеспечить устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Р. Грант выделяет 4 основных составляющих успешной реализации стратегии:

- правильно поставленные цели;
- оценка среды функционирования;
- ресурсы;
- эффективные мероприятия.

Ключевые элементы стратегии.

1. Отраслевая специфика организации. Учет особенностей производственной и хозяйственной деятельности, характерных для конкретной отрасли. Пример: отличие автомобилестроения от нефтедобычи.

2. Содержание стратегии. Определение основных разделов стратегии. Пример: резюме, стратегический анализ, план действий, анализ рисков.

3. Цели и ключевые показатели. Определение целей и ключевых показателей, позволяющих измерить уровень достижение целей. Пример: финансовые цели, показатель стоимости бизнеса.

4. Мероприятия, направленные на достижение целей. Действия, которые необходимо реализовать, чтобы достичь поставленных целей. Пример: конкретные управленческие решения по увеличению объемов продаж.

5. Участники реализации стратегии. Организации и физические лица, участвующие в деятельности по достижению поставленных целей. Пример: поставщики, партнеры, конкуренты.

6. Ресурсы. Измеримые средства (возможности), необходимые для обеспечения деятельности. Пример: финансовые, материальные, человеческие, информационные, временные ресурсы.

7. Технологии. Совокупность научных знаний, методов и инструментов, позволяющих решить определенные задачи. Пример: технологии производства продукции, оказания услуг, доставки и т.д.

8. Стратегический анализ. Исследование положения организации на рынке, ее внешних и внутренних факторов с целью выбора и разработки направлений развития. Пример: PESTEL, SWOT, 5P, 5 сил Портера.

9. Риски. Негативные события, которые могут помешать выполнению стратегии и достижению поставленных целей. Пример: уход с рынка ключевого поставщика.

10. Мониторинг и совершенствование. Постоянное отслеживание выполнения стратегии, ее корректировка в зависимости от воздействия факторов среды функционирования организации.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.7

Опишите, для чего необходима стратегия развития в предпринимательском проекте и какие основные элементы она должна включать.

ТЕМА 6.8. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

Виды стратегий предпринимательского проекта — это различные подходы к планированию и управлению деятельностью в предпринимательском проекте, которые помогают предпринимателю достигать поставленных целей и успешно развиваться на рынке. Рассмотрим основные виды стратегий:

Стратегия дифференциации – стратегия повышения устойчивости и конкурентоспособности организации за счет вывода на рынок товаров высокого качества с сопутствующими дополнительными услугами. Возможность данной стратегии – это вывод на рынок премиальных товаров. Ограничения - отсутствие спроса, высокая себестоимость. Примером компании, которая реализует данную стратегию, может служить продавец бытовой техники Kuppersberg.

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия занятия лидирующих позиций на рынке за счет предложения недорогих товаров массового потребления без сопутствующих услуг и экономии на затратах организации. Возможность данной стратегии – предложение товаров по низкой цене. Ограничения – жесткие требования к себестоимости товаров. Примером компании, реализующей данную стратегию, может служить сеть гипермаркетов Ашан (бренд – «Каждый день»).

Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации – стратегия повышения устойчивости и конкурентоспособности организации за счет предложения узкому сегменту рынка индивидуализированных товаров высокого качества. Возможность данной стратегии – предложение премиальных товаров целевой группе клиентов. Ограничения – появление товаров-заменителей, предложения конкурентов. Примером компании, реализующей такую стратегию, может служить производитель премиальных автомобилей Aurus.

Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе лидерства по издержкам – стратегия занятия лидирующих позиций на узком сегменте рынка и опережения конкурентов за счет экономии на затратах организации. Возможность данной стратегии – предложение целевой группе клиентов товаров

по цене, ниже чем у конкурентов. Ограничения – снижение платежеспособности целевой группы, повышение стоимости ресурсов. Примером компании, реализующей такую стратегию, может служить производитель автомобиля Лада Нива.

Стратегия наилучшей стоимости – стратегия повышения устойчивости и конкурентоспособности организации за счет предложения клиентам индивидуализированных товаров по цене ниже, чем у конкурентов благодаря экономии на затратах. Возможность данной стратегии – создание дополнительной ценности и продажа товаров по ценам, ниже чем у конкурентов. Ограничения – себестоимость товаров, сложности с идентификацией потребностей. Примером компании, реализующей такую стратегию можно считать китайского автопроизводителя «Geely».

Стратегия голубого океана – стратегия выхода организации на новые рынки, где отсутствуют конкуренты. Стратегия предполагает:

- анализ альтернативных ниш и отраслей;
- анализ стратегических групп в существующей отрасли;
- анализ сети (цепочки) покупателей;
- анализ сопутствующих услуг и товаров;
- анализ функциональных и эмоциональных факторов покупателей;
- анализ видения организации в будущем.

Стратегия голубого океана – стратегия выхода организации на новые рынки, где отсутствуют конкуренты. Возможность данной стратегии – выход на свободный рынок, отсутствие конкуренции. Ограничения – большие затраты на первоначальном этапе, сложности с выбором ниши.

Пример компаний, которые реализовали данную стратегию — это инновационный банк Т-Банк, сервис для управления бизнесом Bitrix24.

Стратегия расширения рынка – стратегия увеличения доли рынка в сегментах, схожих с теми, в которых уже работает организация. Возможность данной стратегии – существенное увеличение объемов продаж, диверсификация.

Ограничения – наличие требуемых мощностей, конкуренция, входные барьеры. Пример: стратегия Джонсон & Джонсон по выводу на рынок средств гигиены для детей.

Стратегия расширения ассортимента – стратегия, направленная на разработку и вывод на рынок новых продуктов и услуг под существующим брендом организации. Возможность данной стратегии – усиление бренда, повышение лояльности клиентов, увеличение продаж. Ограничения – наличие достаточного объема производственных мощностей, наличие спроса. Пример: Ростагрокомплекс помимо сырков стал производить сметану, творог и др.

Стратегия диверсификации – стратегия, направленная на развитие дополнительных направлений деятельности организации, отличающихся от существующих. Возможность данной стратегии – увеличение продаж конкретного продукта. Ограничения – отсутствие диверсификации. Пример: стратегия холдинга «Интеррос», в который входят ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ», горный курорт «РОЗА ХУТОР», компания «НПО ПЕТРОВАКС ФАРМ» и др.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.8

Опишите, какой вид стратегии подойдет для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Обоснуйте, почему не подойдут альтернативные варианты стратегий.

ТЕМА 6.9. ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Цель организации – желаемый результат, который необходимо достичь, чтобы реализовать видение собственников организации. Существуют различные инструменты постановки целей организации. Наиболее удобным и эффективным является S.M.A.R.T.

Принцип постановки целей S.M.A.R.T. — это методика, которая помогает ставить конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени цели. Акроним S.M.A.R.T. расшифровывается следующим образом:

- Specific (конкретные) - цели должны быть ясно определены и конкретизированы;
- Measurable (измеримые) - цели должны иметь критерии измерения, чтобы можно было оценить их достижимость;
- Achievable (достижимые) - цели должны быть реалистичными и достижимыми, основанными на ресурсах и возможностях компании;
- Result-oriented (Relevant) – (ориентированные на результат) - цели должны быть связаны с общей стратегией компании и соответствовать ее миссии и целям;
- Time-bound (ограниченные по времени) - цели должны иметь четкий срок выполнения, чтобы улучшить планирование и контроль.

Принцип постановки целей S.M.A.R.T. помогает компаниям установить конкретные и измеримые цели, которые могут быть достигнуты в ограниченный срок, что способствует более эффективному управлению и достижению успеха.

Принцип постановки целей S.M.A.R.T.E.R. — это расширенная версия методики S.M.A.R.T., которая включает в себя дополнительные критерии:

- Evaluate (оценка) - цели должны быть оценены и пересмотрены в процессе их достижения, чтобы убедиться, что они все еще соответствуют стратегии компании;

- Review (обзор) - цели должны пересматриваться и обновляться регулярно, чтобы учитывать изменения в бизнес-среде и стратегии компании.

Эти дополнительные критерии помогают компаниям более эффективно управлять своими целями, пересматривать их при необходимости и обеспечивать их соответствие общей стратегии компании.

Стратегическая цель – результат, который стремится достичь организация в долгосрочной перспективе. Пример стратегической цели для коммерческой организации: «Максимизация стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе».

Ключевые показатели оценки деятельности (KPI) – индикаторы, позволяющие измерить уровень достижения целей.

Ключевые показатели оценки деятельности можно подразделить на следующие группы:

- ключевые показатели эффективности – показатели, оценивающие соотношение между достигнутым результатом и затратами ресурсов, используемых для его получения;
- ключевые показатели результативности - показатели, оценивающие отношение полученного результата к плановому;
- ключевые показатели производительности - показатели, оценивающие отношение достигнутого результата ко времени, затраченному на его получение.

Также ключевые показатели оценки деятельности можно подразделить на:

- процессные – показатели, которые оценивают реализацию процессов (процент сбоев в реализации процесса);
- проектные – показатели, которые процессные оценивают реализацию проектов (время реализации проекта);
- целевые - показатели, которые оценивают уровень достижения целей (доля рынка, стоимость активов);
- среды функционирования - показатели, которые оценивают факторы среды функционирования (цены конкурентов, курс валюты, эластичность спроса).

Показатели также могут быть финансовые – те, которые оценивают финансовые результаты деятельности (например, стоимость бизнеса, рентабельность затрат), и нефинансовые – те, которые оценивают нефинансовые результаты деятельности (например, время выполнения бизнес-процесса, индекс лояльности клиентов, процент квалифицированных сотрудников).

Паспорт показателя оценки деятельности должен включать в себя следующие элементы:

- название показателя;
- назначение и характеристики;
- алгоритм расчета показателя;
- шкала оценки (перечень возможных или допустимых оценок для показателя);
- единица измерения;
- регламент;
- текущее значение показателя;
- целевое значение показателя;
- отклонение.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.9

Определите цели и ключевые показатели оценки деятельности с использованием принципа S.M.A.R.T.E.R. для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3).

ТЕМА 6.10. СУЩНОСТЬ РИСКОВ

Риск — это возможность возникновения неблагоприятного события или потери, которая может повлиять на достижение целей или выполнение задачи. Риск может быть связан с различными сферами жизни, включая бизнес, финансы, здоровье, безопасность и другие. Он может быть вызван внешними факторами, такими как экономические условия, политическая нестабильность или природные катастрофы, а также внутренними факторами, такими как организационные проблемы, ошибки в принятии решений или недостаточная мотивация персонала.

Риск характеризуется такими параметрами, как:

- факторы возникновения риска;
- вероятность возникновения риска;
- стоимость проведения мероприятий, направленных на минимизацию рисков;
- стоимость проведения мероприятий, направленных на устранение последствий наступления негативных событий.

Риск представляет собой возможность совершения события, которое может повлечь за собой три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- нулевой;
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риск – действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу «повезет - не повезет». Конечно, риска можно избежать, т.е. просто уклониться от мероприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избежание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли.

Последствия риска – события, которые возникают в результате наступления риска.

Приемлемый риск – величина риска, которая принимается компанией как допустимое значение.

Степень риска - результат количественной оценки риска.

Уровень риска определяется произведением степени воздействия риска на вероятность его наступления; может быть представлен как в баллах, так и в долях единицы.

Фактор риска – обобщенная причина возникновения риска.

Вероятность возникновения рисков - определённое число на интервале от нуля до единицы, которое тем больше, чем более возможно в будущем неблагоприятное событие.

Внешние факторы возникновения риска — это причины возникновения риска, которые происходят из внешней среды и косвенно влияют на безопасность деятельности компании.

Внутренние факторы риска - причины возникновения риска, которые связаны с деятельностью самой организации и непосредственно влияют на ее безопасность.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.10

Опишите, что такое риск в предпринимательском проекте.

ТЕМА 6.11. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Риски предпринимателя можно классифицировать следующим образом:

2. Финансовые риски – риски, связанные с нехваткой финансовых ресурсов для реализации бизнес-идеи, неудачными инвестициями, неопределенностью в доходах и расходах, неспособностью погасить долги и т.д.

3. Рыночные риски – риски, связанные с изменениями на рынке, санкциями, конкуренцией, изменением потребительских предпочтений, изменением законодательства и т.д.

4. Технологические риски – риски, связанные с неудачным выбором технологий, неспособностью адаптироваться к новым технологиям, нарушением цифровой гигиены, безопасности данных и т.д.

5. Управленческие риски – риски, связанные с неспособностью правильно организовать бизнес-процессы, найти и удержать квалифицированных сотрудников, принимать эффективные управленческие решения и т.д.

6. Юридические риски – риски, связанные с нарушением законодательства, возможностью судебных исков, нарушением прав интеллектуальной собственности и т.д.

7. Риски связанные со средой функционирования - риски, связанные с изменением экономической и политической ситуации в стране, изменением мировой экономической конъюнктуры, техногенными и природными катастрофами и т.д.

В настоящее время все большую роль в деятельности предпринимателей начинают играть цифровые технологии. Однако с их использованием связано большое количество рисков:

1. риски реализации технологий искусственного интеллекта;
2. риски применения новых цифровых технологий и программно-аппаратных средств;
3. риски создания и применения технологий интернет-вещей;

4. риски использования цифровых платформ;
5. риски использования цифровых денег.

У предпринимателя могут быть риски некорректного обучения искусственного интеллекта или намеренной направленности на разрушительную деятельность. В результате, возможны технологические, физические и иные разрушения, которые могут привести к крайне тяжелым последствиям.

Решение: наличие систем гарантированного отключения искусственного интеллекта в критических ситуациях. Мониторинг функционирования искусственного интеллекта.

Мобильные устройства становятся основным каналом взаимодействия для человека. Возникают риски, связанные с вмешательством в мобильные устройства с целью их заражения вирусами и кражи ценной информации (пароли, пин-коды и т.д.). В результате, может произойти потеря денежных средств, от имени организации могут быть совершены незаконные действия, она может получить недостоверную информацию, которая нанесет существенный ущерб.

Решение: мониторинг приложений, запрашивающих доступ к сети Интернет. Установка антивирусных программ. Сохранение паролей и пин-кодов у себя в голове, а не в мобильном устройстве. Использование биометрии, дополнительных условий защиты.

Все в большем количестве продуктов используется концепция «Интернет вещей». Создание таких продуктов не исключает сбоев в программном обеспечении или его заражения вирусами. В результате, возможны нарушения функционирования продуктов, что может привести к серьезным последствиям для клиентов.

Решение: виртуальное тестирование продуктов на первоначальной стадии. Инструктирование сотрудников и клиентов. Максимальная защита от вирусов.

Цифровые платформы являются необходимым компонентом современной организации. Сбои в работе цифровых платформ могут привести к серьезным ошибкам в реализации бизнес-процессов, взаимодействии с клиентами. В

результате, возможны существенные потери ресурсов, отказы со стороны клиентов, партнеров, поставщиков.

Решение: внедрение цифровых платформ уже зарекомендовавших себя разработчиков. Привлечение к разработке цифровых платформ профессионалов. Формирование резервных систем.

Цифровые деньги внедряются в мировую финансовую систему. Существуют большие сложности с контролем их происхождения и обращения. В результате, размывается один из ключевых элементов государства – наличие собственной валюты, теряется контроль движения денежных средств, что может привести к уклонениям от уплаты налогов, отмыванию денег, финансированию терроризма.

Решение: работа с проверенными финансовыми инструментами и контрагентами. Использование надежных финансовых платформ. Страхование финансовых операций.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.11

Определите риски, характерные для рассматриваемого предпринимательского проекта (кейс-задание 2.3). Предложите мероприятия, направленные на минимизацию рисков.

ТЕМА 6.12. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Управление риском включает в себя следующие действия:

- уклонение от деятельности, содержащей определенный риск;
- принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда);
- распределение риска среди непосредственных участников бизнеса;
- продажа и передача ответственности за риск другому лицу;
- сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью предупредительных мер.

Управление рисками

1. Форсайт факторов возникновения рисков

Анализ среды, в которой функционирует организация (реализуется предпринимательский проект) с целью выявления потенциальных угроз и своевременного принятия мер.

Например, если предприниматель заказывает комплектующие для производимого товара из-за рубежа, то он должен учитывать риск девальвации и принять меры по поиску поставщиков в РФ. То есть в случае снижения курса рубля и удорожания комплектующих, предприниматель переключится на отечественные комплектующие. Но об этом нужно думать заранее, а не когда негативное событие наступит.

2. Мониторинг рисков

Предпринимателю необходимо постоянно следить за возможными рисками для того, чтобы своевременно осуществлять необходимые действия по минимизации ущерба.

Например, предприниматель осуществляет постоянный мониторинг рисков, связанных с реализацией цепочки создания ценности или достижением поставленных целей. Для этого он может использовать программы управления

рисками, осуществляющими онлайн-мониторинг и своевременное информирование предпринимателя.

3. Анализ рисков

Выявленные риски необходимо классифицировать и понять уровень их влияния. В зависимости от этого их можно отнести к красной, желтой или зеленой зоне.

Например, предприниматель заказывает комплектующие на сумму 20 000 рублей. Курс рубля по отношению к иностранной валюте 10. То есть это 2 000 единиц иностранной валюты. Цена товара составляет 40 000 рублей и включает прямые затраты на сумму 25 000 рублей (в том числе затраты на комплектующие), косвенные затраты – 10 000 рублей и прибыль в размере 5 000 рублей.

Соответственно если курс будет в диапазоне 10 – 10,5, то риск в зеленой зоне, затраты в цене составят 35 000 – 36 000 рублей.

Если курс будет 10,5 – 12, то риск будет в желтой зоне, затраты в цене составят 36 000 – 39 000 рублей. Прибыль в цене составит уже 1 000 рублей.

Если курс превысит 12 рублей, то риск будет в красной зоне, прибыли может не остаться совсем и предприниматель будет вынужден поднимать цену, но при такой ситуации может упасть спрос на товар.

4. Разработка и реализация мероприятий, направленных на минимизацию рисков

Разработка мероприятий, которые позволяют минимизировать риски или уровень их воздействия. Мероприятия разрабатываются для рисков в зеленой, желтой и красной зоне. Если риск в зеленой зоне, предприниматель осуществляет его мониторинг, если в желтой зоне принимаем меры, чтобы перевести его в зеленую зону. Если риск в красной зоне, предприниматель принимает радикальные меры по изменению ситуации.

Например, в случае снижения рубля до 13, предприниматель начинает заказывать комплектующие у отечественного поставщика по цене 20 000 рублей.

5. Оценка эффективности мероприятий по минимизации рисков

Предприниматель анализирует насколько разработанные мероприятия привели к минимизации рисков или снижению уровня влияния. В случае их неэффективности необходима корректировка мероприятий.

Например, предприниматель выбрал отечественного поставщика, но товар перестал обладать функциями, создающими ценность для клиента и спрос упал. Тогда нужно либо договориться с отечественным поставщиком о доработке комплектующих под требования предпринимателя, либо договариваться о скидках с зарубежными поставщиками. Также можно подумать о минимизации косвенных затрат в цене.

Эффективность управления рисками определяется показателями того, насколько удалось предотвратить потенциальные потери, приводящие к снижению безопасности деятельности компании.

Система управления рисками (СУР) - набор механизмов, обеспечивающих управление всем спектром рисков, влияющих на успешные результаты деятельности компании, которые являются частью системы стратегического и оперативного управления в организации.

КЕЙС - ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ 6.12

Определите действия, которые необходимо выполнять в предпринимательском проекте (кейс-задание 2.3) для осуществления эффективного управления рисками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предпринимательство является драйвером экономического роста государства. Малое и среднее предпринимательство обеспечивает занятость населения, способствует развитию конкуренции, является генератором инноваций. В настоящий момент развитие данного сектора экономики является одним из приоритетных направлений российской экономической политики.

Преимуществом школьной системы образования является то, что она выступает как агент развития предпринимательского мышления и культуры у подрастающего поколения. Среднее общее образование способствует синергической множительной способности решения задач предпрофессионального образования «Предпринимательский класс в московской школе» – за короткий срок требуется подготовить несколько сотен педагогов для работы по предпринимательскому профилю. Они, в свою очередь, системно ежегодно будут транслировать культуру предпринимательства тысячам учащихся. Крайне важно, чтобы педагоги и учащиеся не только теоретически, но и практически занимались совместной коллективной предпринимательской деятельностью, пусть и учебной в условиях школьной лаборатории.

Авторы надеются, что учебное пособие «Основы предпринимательской деятельности» станет помощником в образовательном процессе, позволит привить школьникам навыки предпринимательской культуры и сформирует необходимый набор компетенций в рамках предпринимательского мышления подрастающего поколения, даст возможность потренироваться в практических кейсах и проверить свои знания на тестовых заданиях.

Также мы выражаем надежду, что представленный учебный материал будет способствовать формированию предпринимательской активности школьников, заложит основу их экономического благосостояния и профессионального успеха, а выпускники школ, изучившие учебное пособие «Основы предпринимательской деятельности» в школе, в будущем сформируют слой цивилизованных управленцев, бизнесменов, политиков, решающих не только задачи повышения

личного благосостояния, но и задачи эффективного развития экономики города, региона и страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://nalog.garant.ru/fns/nk/>
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
4. Анализ структуры оборотного капитала и эффективность его использования. // Экономика и социум. 2016. № 4(23) с. 1225-1232 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26295519> (дата обращения: 25.09.2021)
5. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 239 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2861. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 25.09.2021)
6. Боброва, О. С. Настольная книга предпринимателя: практическое пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-00093-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/451506> (дата обращения: 25.09.2021)
7. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13842-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/536463>
8. Быкова, О. Н., Елина, О. А., Ляндау Ю. В. Основы предпринимательской деятельности. Учебное пособие для 10 класса [Электронный ресурс] Режим доступа: https://profil.mos.ru/images/GMC/Predprinimatelskij_klass/doc/Uch_pocobie_OPD.pdf

9. Быкова, О. Н., Елина, О. А., Ляндау Ю. В. Методические рекомендации для учителей для проведения практического этапа Московского конкурса межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал» в номинации «Предпринимательский класс» по направлению «Предпринимательство» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://im.mcko.ru/docs/2022/mr/%D0%9F%D0%9A_%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf

10. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для вузов / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 468 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11897-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/450010> (дата обращения: 25.09.2021)

11. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга: учебник / Ю.Н. Егоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 292 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/653. - ISBN 978-5-16-010404-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069190> (дата обращения: 30.08.2020). (дата обращения: 25.09.2021)

12. Елина, О. А. Цифровые технологии моделирования бизнеса для стартапа / О. А. Елина // Вестник ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2022. - №1 (121). – С. 94 – 102.

13. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс., пер с англ — М Издательский дом "Вильямс", 2019 — 656 с.

14. Лапуста, М. Г. Индивидуальный предприниматель : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / М. Г. Лапуста. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва :

ИНФРА-М, 2010. - 330, [1] с. : табл.; 22 см. - (Высшее образование).; ISBN 978-5-16-003800-1

15. Любушин, Н. П. Бабичева Н. Э. Экономика организации. Кнорус. 2016

16. Ляндау Ю. В. Методология процессно-проектного управления Изд-во: Русайнс, 2014. – 111 с.

17. Ляндау Ю. В. Моделирование предметных областей деятельности организации Микроэкономика. – 2011. - №6. – С. 89-93.

18. Ляндау, Ю. В. Предпринимательство. Базовый учебник / Ю. В. Ляндау, Е. С. Бирюков, О. Н. Быкова, Н. А. Борисова, О. А. Елина, Е. Ю. Кулакова, Г. М. Магомедова, К. В. Садыкова. - М.: Изд-во: «Кнорус», 2024. – 308 с.

19. Ляндау Ю. В. Проектирование систем управления, 2015. – 112 с.

20. Ляндау Ю. В. Построение систем управления, 2016. – 140 с.

21. Ляндау Ю. В., Бармашов К. С. Построение бизнес-модели франчайзинга с целью повышения эффективности деятельности ее участников Наука и бизнес: пути развития. – 2017. - №11 (77). – С. 47-49.

22. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 477 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19009-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/555727>

23. Масленников, В. В., Трохов, А. А. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании / В.В. Масленников, А. А. Трохов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. - № 4 (17). – С. 272 – 274.

24. Некрасов, С. И., Некрасова, Н. А. Философия науки и техники: тематический словарь. — Орёл: ОГУ. 2010.

25. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/538704>

26. Основы социального предпринимательства : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый [и др.] ; под редакцией Е. М. Белого. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16407-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/530954>

27. Остервальдер А., Блэнд Д. Тестирование бизнес-идей Изд-во: Альпина Паблишер, 2020г.

28. Остервальдер А., Пинье Ив Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших Изд-во: Альпина Паблишер, 2021г.

29. Саймон, Г. Науки об искусственном / Г. Саймон. – МИТ пресс, 1969 г.

30. Целевая аудитория: что это такое, как ее определить и почему это важно для бизнеса [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitie/prodazhi/celevaya-auditoriya/>

31. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18809-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/551719>

32. Чилова, Э. Г. Применение процессно-проектного подхода к построению систем управления организациями Диссертационная работа на соискание ученой степени кандидата экономических наук [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2019/06/Chilova.pdf>

33. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина; [науч. ред. А. В. Гребенкин]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172

34. Экономика и управление инновационной организацией Блохина Т.К., Быкова О.Н., Ермолаева Т.К. Учебник / Москва, 2017.

35. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.]; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 777 с. + Доп. материалы

[Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_594d2cb99ad737.28899881. - ISBN 978-5-16-012823-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070322> (дата обращения: 25.09.2021).

36. <https://darminaopel.ru/library/karta-tsennostnogo-predlozhenija.html>