

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС - ПРОЕКТИРОВАНИЯ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 58.03.01 - Востоковедение и африканистика

Благовещенск 2024

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Экономического факультета
Амурского государственного
университета*

Составитель : С. А. Мясоедов

Технологии бизнес-проектирования: сборник учебно - методических материалов для направления подготовки 58.03.01 - Востоковедение и африканистика / Амур. гос. ун-т, экон. фак.; сост. С.А. Мясоедов. – Благовещенск : АмГУ , 2024. – 33 с.

Рассмотрен на заседании кафедры экономики и менеджмента организации 01.02.2024, протокол № 6.

© Амурский государственный университет, 2024

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2024

© С.А. Мясоедов, составление

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Краткое содержание теоретического материала	5
Методические рекомендации к практическим занятиям	23
Методические указания для самостоятельной работы	30

ВВЕДЕНИЕ

Цели освоения дисциплины – формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков, обеспечивающих приобретение профессиональных компетенций в области предпринимательства и развития бизнеса.

Задачами дисциплины являются:

- научиться находить и оценивать новые бизнес- возможности и формулировать бизнес-идею, а также оценивать риски ведения бизнеса на основе анализа факторов внешней и внутренней среды;
- развить навыки работы в команде, научиться организовывать командную работу для реализации бизнес- планов по созданию нового продукта/ предприятия и диверсификации существующего бизнеса;
- научиться осуществлять маркетинговое, инвестиционное и организационное планирование при разработке и обосновании бизнес-планов, а также анализировать и оценивать параметры эффективности реализуемых бизнес-проектов;
- освоить различные финансовые инструменты, а также научиться оценивать и обосновывать потребность в финансировании бизнеса.

В процессе освоения данной дисциплины магистрант формирует следующие общепрофессиональные компетенции и индикаторы их достижения (ОПК, ИД):

Категория (группа) универсальной компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
1	2	3
Универсальная компетенция	ДПК - 2. Способность к самостоятельной постановке целей к профессиональному саморазвитию в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории	ИД-1 _{дпк-2} Знать свои потребности и мотивы в профессиональном саморазвитии. ИД-2 _{дпк-2} Уметь самостоятельно ставить перед собой личные цели в процессе получения новых знаний, планировать результат, понимать свой стиль обучения, свои сильные и слабые стороны, личные интересы в реализации индивидуальной траектории. ИД-3 _{дпк-2} Владеть: навыками постановки образовательной цели, самоанализа, самоконтроля, рефлексии, выбора пути (вариантов) реализации поставленной цели, решения личных задач в процессе реализации индивидуальной образовательной траектории.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Общая характеристик предпринимательства

Экономические условия предпринимательства – это:

- предложение товаров и услуг и спрос на них;
- избыток или недостаточность рабочих мест в обществе, влияющие на уровень заработной платы и уровень благосостояния населения в целом;
- уровень и доступность денежных ресурсов для инвестирования капиталов, к которым готовы обратиться потенциальные предприниматели, и которые готовы предоставить кредитные учреждения.

Благоприятность экономических условий предпринимательства зависит от множества разнообразных организаций, составляющих инфраструктуру рынка:

- банки, оказывающие различного рода финансовые услуги;
- поставщики, поставляющие сырье, материалы, топливо, энергию, оборудование и инструменты;
- оптовые и розничные продавцы, предоставляющие услуги по доведению товаров до потребителя;
- специализированные фирмы и учреждения, оказывающие профессиональные, юридические, бухгалтерские, посреднические услуги;
- агентства по трудоустройству, помогающие в подборе рабочей силы;
- учебные заведения, подготавливающие рабочие кадры;
- прочие агентства – рекламные, транспортные, страховые и т.п.;
- средства связи и передачи информации.

Социальные условия предпринимательства:

- прежде всего, это стремление покупателей приобретать товары и услуги, отвечающие определенным вкусам, моде, сложившимся традициям;
- нравственные, религиозные нормы, социокультурная среда. Эти нормы оказывают прямое воздействие на образ и стиль жизни потребителей и посредством этого – определенный спрос на товары и услуги;
- уровень социальной защиты населения, который влияет на отношение работников к величине заработной платы, условиям труда, предлагаемым предпринимателями.

Правовые условия:

- наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих благоприятные/неблагоприятные условия ее развития;
- налоговое законодательство, определяющее условия налогообложения предпринимателей;
- система региональных центров поддержки предпринимательства и т.д.

Принципы предпринимательства:

- 1) предприниматель всегда выступает как независимый, самостоятельно хозяйствующий субъект;
- 2) предприниматель несет материальную ответственность за свое дело (или в пределах всего имущества, или в пределах пая, или в объеме пакета акций);
- 3) предпринимательской деятельности присущ риск - вероятность возникновения убытков, недополучения предпринимателем дохода или даже его разорения;
- 4) предпринимательская деятельность всегда имеет своей целью получение прибыли.

Предпринимательство может быть коммерческим и некоммерческим. Под коммерческим предпринимательством понимают деятельность, преследующая извлечение прибыли в качестве своей основной цели. Коммерческое предпринимательство может осуществляться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и

муниципальных унитарных предприятий (унитарным считается коммерческое предприятие, не наделённое правом собственности на закреплённое за ним имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям). Коммерческое предпринимательство может осуществляться в непроизводственной сфере (напр., профессиональный спорт, концертная деятельность), в торговой сфере, в сфере услуг (туристический бизнес, юридические, консультационные услуги), в производственной сфере (промышленности, сельском хозяйстве, строительстве и т.д.).

Предпринимательство некоммерческое - деятельность, целью которой не является получение прибыли и, соответственно, не предусматривающая распределение полученной прибыли между участниками. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям. Некоммерческое предпринимательство может осуществляться в форме потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов.

Функции предпринимательства

Суть предпринимательства как метода ведения хозяйства раскрывают его основные функции: ресурсная, организационная и творческая.

Ресурсная функция предпринимательства предусматривает, что оно нацелено на наиболее эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов с учетом достижений науки, техники, управления и организации производства.

Организационная функция сводится к деятельности по организации производства, сбыта, маркетинга, менеджмента и рекламы.

Творческая функция заключается в содействии генерированию и реализации новых идей, осуществлению технико-экономических, научных разработок, проектов, которые связаны с хозяйственным риском.

Инновационная – поиск и нахождение бизнес-идей и предпринимательства (рыночных ниш).

Общэкономическая как производство товаров и услуг и доведение их до потребителя.

Для предпринимательства как метода ведения хозяйства характерны такие основные признаки: самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, хозяйственный риск; экономическая ответственность.

Предпринимательство как особый тип экономического мышления характеризуется оригинальными взглядами и подходами до принятия решений, которые реализуются в практической деятельности. Центральную роль здесь играет лицо предпринимателя. Предпринимательство рассматривается не как род занятий, а как особенность ума и человеческой природы.

Таким образом, предприниматель - субъект, который совмещает в себе новаторские, коммерческие и организаторские способности для поиска и развития новых видов, методов производства, новых благ и их новых качеств, новых областей применения капитала. А отсюда и предпринимательство - это тип хозяйственного поведения предпринимателей из организации, разработки, производства и реализации благ с целью получения прибыли и социального эффекта.

Сущность предпринимательства сосредоточивается в проявлении инициативной, новаторской, самостоятельной деятельности. А цель возводится, с одной стороны, к получению прибыли или личного дохода, в результате не каких-то конъюнктурных дел, а предсказания точного расчета, а из другого - к наиболее эффективному использованию факторов, стремления реализовать творческие потенции человека.

Виды предпринимательства:

1. Производственное предпринимательство - осуществляет производство товаров, услуг, информации, духовных ценностей.
2. Коммерческое предпринимательство - это перепродажа товаров и услуг, не связанная с производством продукции. Прибыль получают путем продажи товара по более высокой цене, чем его покупка.
3. Финансовое предпринимательство - это разновидность коммерческого предпринимательства. Объектом купли/продажи являются деньги, валюта, ценные бумаги.

4. Посредническое предпринимательство - проявляется в деятельности, соединяющее заинтересованные во взаимной сделке стороны.
5. Страховое предпринимательство - это особая форма финансового предпринимательства, заключается в том, что предприниматель получает страховой взнос, который возвращается только при наступлении застрахованного случая.

Под коммерческим предпринимательством понимают предпринимательскую деятельность, основанную на торговой и торгово-посреднической деятельности, участие в продаже или содействии продаже товаров и услуг. В настоящее время термин «коммерческая деятельность» толкуется расширительно и означает не только непосредственную торговлю, но и другие виды предпринимательской деятельности, связанные с осуществлением купли-продажи или посредничества в купле-продаже.

Выделяют следующие фазы коммерческого предпринимательства:

1. Предприниматель покупает или оговаривает посредничество в продаже товарной массы.
2. Предприниматель продаёт или оговаривает продажу товарной массы. Коммерческое предпринимательство могут осуществлять физические лица, торговые и посреднические организации, товарные биржи.

Коммерческое предпринимательство может быть ориентировано на преимущественно оптовую коммерческую деятельность, преимущественно розничную коммерческую деятельность, и преимущественно посредническую деятельность.

Наша команда и бизнес- идея

В начале совместной работы сотрудники воодушевлены и настроены оптимистично. Однако уже на втором этапе могут возникнуть сложности, снижение мотивации или сомнения — особенно если сотрудники не знают о четырех стадиях развития команды.

В развитии команды выделяют четыре этапа:

- Формирование и начало совместной работы.
- Конфликты и противостояния.
- Нормализация.
- Работа в полную силу.

этап 1. Формирование команды и начало совместной работы
На стадии формирования команды происходит обсуждение устава, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников. Именно на этом этапе члены команды сталкиваются с трудностями, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной. Сотрудники на подъеме, они предвкушают будущие успехи и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство.

На этом этапе важно выполнять следующие рекомендации:

- убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- проводите тренинги на тему командой работы;
- разработайте основные правила поведения в команде и доведите их до сведения каждого сотрудника.

Чтобы сохранить контроль над ситуацией, лидеру потребуется эффективно их организовать, наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды.

Этап 2. Конфликты и противостояния
На этом этапе члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники проявляют беспокойство по поводу отсутствия движения вперед или ввиду нехватки опыта работы в команде. Это заставляет их сомневаться в целесообразности всего проекта.

Помимо этого, команда может столкнуться со следующими проблемами:

- участники опираются на свой личный опыт и не идут на сотрудничество;
- возникают конфликты среди членов команды, даже несмотря на то, что они могут придерживаться единого мнения по основным вопросам;
- начинаются взаимные нападки и конкуренция;
- члены команды признают первоначальные цели труднодостижимыми и высказывают недовольство по поводу больших нагрузок.

Это трудный этап для любого коллектива.

Чтобы успешно преодолеть этап конфликтов, воспользуйтесь следующими рекомендациями:

- Объясните сотрудникам, что разногласия — это неотъемлемая часть работы в команде.
- Сосредоточьтесь на общеконандной цели.
- Определите, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту.
- Попросите координатора помочь в проведении командных совещаний.
- Проводите круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения.
- Всегда ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей.
- Повторяйте нормы и стандарты работы команды перед каждым совещанием.
- Корректируйте устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям.
- Попросите руководителя проекта регулярно выступать перед командой (и комментировать ее достижения).
- Если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.

Этап

3.

Нормализация

На третьем этапе сотрудники принимают концепцию командной работы. Они соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движется по направлению к поставленной цели. Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад. Члены команды могут начать:

- высказывать конструктивную критику;
- стараться достичь взаимопонимания и избежать столкновений;
- более дружелюбно вести себя во время совещаний;
- больше доверять друг другу;
- испытывать чувство общности команды и командный дух.

Информационные справки и отчеты о статусе проекта, а также ваша моральная поддержка помогут команде перейти к четвертому этапу и не вернуться на второй.

Этап

4.

Работа

в

полную

силу

Достигнув данного этапа, команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы. В этот период происходит следующее:

- члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону;
- промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось.

Целевая группа

1. Сегментирование по географическому принципу.

Сегментирование по географическому принципу предполагает разбивку рынка на разные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города. Фирма может принять решение действовать: в одном или нескольких географических регионах; во всех районах, но с учетом различий в нуждах и предпочтениях, определяемых географией.

2. Сегментирование по демографическому принципу.

Сегментирование по демографическому принципу заключается в разбивке рынка на группы на основе таких демографических переменных, как пол, возраст, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса и национальность.

Демографические переменные — самые популярные факторы, служащие основой для

различия групп потребителей.

Одна из причин подобной популярности состоит в том, что потребности и предпочтения, а также интенсивность потребления товара часто тесно связаны как раз с демографическими признаками.

Другая причина кроется в том, что демографические характеристики легкого большинства других типов переменных поддаются замерам. Даже в тех случаях, когда рынок описывают не с демографической точки зрения (скажем, на основе типов личностей), все равно необходимо провести связь с демографическими параметрами.

Большинство фирм проводят сегментирование рынка на основе сочетания двух или более демографических переменных.

3. Сегментирование по социопсихологическому принципу.

При социопсихологическом сегментировании покупателей подразделяют на группы по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности. У представителей одной и той же демографической группы могут быть совершенно разные социопсихологические профили.

4. Сегментирование по поведенческому принципу.

При сегментировании на основе поведенческих особенностей покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера использования товара и реакции на этот товар. Многие деятели рынка считают поведенческие переменные наиболее подходящей основой для формирования сегментов рынка.

Покупателей можно различать между собой по поводам возникновения идеи, совершения покупки или использования товара. Сегментирование на основе поводов может помочь фирмам поднять степень использования товара.

Одна из действенных форм сегментирования – классификация покупателей на основе тех выгод, которых они ищут в товаре. Сегментирование на основе выгод требует выявления основных выгод, которых люди ожидают от товаров конкретного класса, разновидностей потребителей, ищущих каждую из этих основных выгод, и основных марок, которым в той или иной мере присущи эти выгоды.

Многие рынки можно разбить на сегменты не пользующихся товаром, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей–новичков и регулярных пользователей. Крупные фирмы, стремящиеся заполучить себе большую долю рынка, особенно заинтересованы в привлечении к себе потенциальных пользователей, а более мелкие компании стремятся завоевать своей марке регулярных пользователей. Потенциальные пользователи и регулярные пользователи требуют различных маркетинговых подходов.

Рынки можно также разбивать по группам слабых, умеренных и активных потребителей товара. Активные пользователи часто составляют небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара.

У активных потребителей товара общие демографические характеристики, а также общие приверженности к средствам рекламы.

Сегментирование рынка можно осуществлять и по степени приверженности потребителей к товару. Потребители могут быть приверженцами товарных марок, магазинов и пр.: безоговорочные приверженцы – это потребители, которые все время покупают товар одной и той же марки; терпимые приверженцы – это потребители, которые привержены к двум–трем товарным маркам; непостоянные приверженцы – это потребители, переносящие свои предпочтения с одной товарной марки на другую; «странники» – это потребители, не проявляющие приверженности ни к одному из марочных товаров. Любой рынок состоит из разных численных сочетаний покупателей этих четырех типов. Рынок марочной приверженности – это рынок, на котором большой процент покупателей демонстрирует безоговорочную приверженность к одной из имеющихся на нем марок.

Степень готовности покупателя к восприятию товара. В любой данный момент времени люди находятся в разной степени готовности к совершению покупки товара. Некоторые из них вообще не осведомлены о товаре, другие – осведомлены, третьи – информированы о нем, четвертые – заинтересованы в нем, пятые – желают его, шестые – намереваются купить. Численное соотношение потребителей различных групп в огромной мере сказывается на характере разрабатываемой маркетинговой программы. 9

Отношение к товару. Рыночная аудитория может относиться к товару восторженно, положительно, безразлично, отрицательно или враждебно.

Планирование рабочего процесса

Определение и классификация бизнес – процессов.

Понятие бизнес-процесс содержит два элемента: бизнес и процесс. Рассмотрим сначала элемент процесс. Вот одно из базовых определений процесса: процесс – это некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход.

Теперь к слову процесс нужно добавить слово бизнес, чтобы отличить бизнес - процесс от других процессов, идущих в компании. Понятие бизнес-процесс можно определить по-разному. Одно из них - бизнес-процесс - это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

Для бизнес – процессов характерно:

- каждый процесс имеет потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в определённых процессах;
- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процессов, ответственных за процесс, удастся избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях;
- управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Большинство из этих элементов основано на том, что каждый отдельный процесс имеет поставщика и потребителя, как это показано на рис. 1. Эта модель поставщик/потребитель — центральная для понимания процессного подхода.



Рис. 1. Поставщик – Процесс - Потребитель

В соответствии с теорией цепочек создания ценностей (ЦСЦ) Портера, при проведении стратегического анализа и выборе стратегии компании, целесообразно обратиться именно к ЦСЦ. М. Портер выделяет пять первичных и четыре вторичных действия (процесса), составляющих такую цепочку в любой фирме. В число первичных процессов он включает:

1. Материально-техническое обеспечение деятельности компании.
2. Производственные процессы.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта.
4. Маркетинг и продажи.

5. Обслуживание.

К вторичным, или поддерживающим, процессам М. Портер относит:

6. Закупки.

7. Развитие технологии.

8. Управление человеческими ресурсами.

9. Поддержание инфраструктуры компании.

Набор процессов, входящих в стандартную цепочку ценности согласно М. Портеру, может служить отправной точкой для выделения уникальных цепочек ценностей, свойственных для конкретной компании. Следует отметить, что подходы практически всех ведущих международных консалтинговых компаний к выделению и анализу бизнес-процессов базируются на концепции М. Портера.

Из теории ЦСЦ логично вытекает классификация бизнес – процессов, согласно которой все они делятся на:

- основные;
- вспомогательные;
- управления;
- развития.

Иногда дополнительно выделяют сопутствующие и обеспечивающие процессы.

Основными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Например, для жирового комбината такими процессами будут процесс производства масла и процесс производства майонеза, а для автотранспортного предприятия - процесс обеспечения перевозок (оказания услуг по перевозкам).

Сопутствующие бизнес-процессы - это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности предприятия и также обеспечивающие получение дохода. Например, для жирового комбината такими процессами будут процесс производства мыла и процесс производства глицерина.

Вспомогательными бизнес-процессами являются процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт. Так, для автотранспортного предприятия к таким процессам можно отнести процесс ремонта и технического обслуживания транспорта и процесс обеспечения безопасности перевозок.

К обеспечивающим бизнес-процессам относятся процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их универсальных черт. Так, для любого предприятия такими процессами являются процесс финансового обеспечения деятельности, процесс обеспечения кадрами, процесс юридического обеспечения и т.п.

Бизнес-процессы управления - это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Примерами таких процессов могут быть процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, процессы формирования и выполнения управляющих воздействий.

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.

Безусловно, что эта классификация не является единственной, могут быть и другие.

Ориентация на процессное управление в организации позволяет упростить процесс совершенствования бизнеса. Существует много причин, внутренних и внешних, которые сделали нужным совершенствование на современных рынках:

- уровень показателей большинства процессов имеет тенденцию к снижению со временем, если его не поддерживать. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если к тому же мы хотим совершенствоваться и обновляться, это потребует не только поддержания, но и дополнительных усилий;

- если какая-то организация не совершенствуется, то будьте уверены в том, что этим активно занимаются ее конкуренты. Если даже представить себе нереальную ситуацию, когда совершенствованием не занимаются ни данное предприятие, ни его конкуренты, то всегда появятся третьи лица, которые захотят занять этот сегмент рынка;

- современные потребители становятся все более и более требовательными и даже, откровенно говоря, избалованными. Уровень поставок и их качество все время растут. Это в свою очередь приводит к стремительному росту ожиданий потребителей. Не всегда можно превзойти ожидания, что считается идеальной ситуацией. Нужно, по крайней мере, им соответствовать. Если этого не сделать, то вы гарантированно потеряете клиента.

В общем случае это означает: то, что было вполне удовлетворительно еще несколько лет назад, сегодня дышит на ладан. И скоро совсем исчезнет. Таким образом, даже не стоит обсуждать целесообразность совершенствования. Вопрос в другом: насколько широко и как быстро следует совершенствоваться.

Общая модель улучшений процесса была разработана Бредруппами на базе цикла PDCA. Эта модель представлена на рис. 2.



Рис. 2. Общая модель совершенствования

В верхней части модели представлена циклическая часть процесса совершенствования. Она состоит из фаз планирования, совершенствования, оценки сделанного и внедрения. Здесь трудно определить, где начинается цикл, так как у циклического процесса нет ни начала ни конца. В зависимости от самого предприятия, использующего этот процесс, можно начать с любой из первых трех фаз, например, с фазы измерения показателей.

Это позволит создать картину текущего состояния дел, лучше всего путем самооценки.

В нижней части модели показано, какие исходные данные нужны для оценки показателей.

После этого дается описание действий в рамках процесса совершенствования. Первая фаза — фаза оценки показателей, которая, как следует из ее названия, оценивает уровни показателей. Когда процесс совершенствования только начинается, это всегда связано с предварительными измерениями текущих показателей. Результаты их измерений создают базу для планирования процесса совершенствования. В последующих циклах этого процесса фаза оценки показателей позволяет понять, насколько эффективными оказались введенные улучшения.

Когда этот циклический процесс запущен, то после каждого оборота результаты текущих измерений можно сравнить с результатами соответствующих измерений, выполненных в предыдущем цикле. Это покажет, достаточными ли были введенные улучшения, дают ли эффект затраченные усилия. В то же время уровень показателей можно сравнить с уровнями различных внешних эталонов. Это может дать дополнительный импульс и информацию для планирования следующего цикла совершенствования. Сравнение с внешними эталонами часто называют сравнительным бенчмаркингом.

В фазе планирования устанавливаются приоритеты в соответствии с теми областями или процессами, которые нуждаются в улучшениях. Приоритетность определяется с учетом оценки показателей, стратегии организации, а также после определения ключевых факторов успеха. Основным результатом этой фазы процесса совершенствования — составление рейтинга приоритетов тех областей, что нуждаются в улучшениях. Другой важный элемент этой фазы - определение ответственности в организации за планирование и совершенствование показателей.

Вместо того, чтобы приступать к действиям на основе частных инициатив, надо сознательно все выстроить так, чтобы работа проводилась в соответствии с приоритетами всех сотрудников и всей компании.

Следующий элемент совершенствования показателей - активная фаза процесса. На этой фазе усовершенствования внедряются в соответствии с рейтингом, составленным на предшествующей фазе. Эта модель не указывает, как именно можно добиться улучшений. Однако она предполагает, что и малые постепенные улучшения и более масштабные прорывы могут стать частью конечного результата.

Если циклический процесс непрерывных улучшений запущен, то результаты инициатив по совершенствованию будут измеряться в фазе оценки по показателям. Если окажется, что нововведения дают удовлетворительные результаты в фазе внедрения, то усовершенствованные процессы следует определить как новый стандарт.

Маркетинговое планирование

Развитие территории может быть реализовано только путем систематической деятельности, которая ориентирована на достижение конкретных преимуществ территории на рынке по сравнению с конкурентами. Важным инструментом управления территорией является стратегическое маркетинговое планирование, которое с недавних пор начинает использоваться в концепции пространственного развития.

Стратегическое маркетинговое планирование территориального развития определяется как систематический и четкий процесс принятия решений, формирующий приоритеты и позволяющий сделать верный выбор по распределению ограниченных ресурсов (т.е. времени, денег, навыков) для достижения согласованных целей, отражающих местные общественные ценности. Также это процесс поиска и создания согласованности целей территорий, рыночных возможностей и имеющихся ресурсов территории, с ориентацией на долгосрочные цели.

Стратегическое маркетинговое планирование территориального развития определяется как систематический и четкий процесс принятия решений, формирующий приоритеты и позволяющий сделать верный выбор по распределению ограниченных ресурсов (т.е. времени, денег, навыков) для достижения согласованных целей, отражающих местные общественные ценности. Также это процесс поиска и создания согласованности целей территорий, рыночных возможностей и имеющихся ресурсов территории, с ориентацией на долгосрочные цели.

Цель стратегического маркетингового планирования территории заключается в удовлетворении коммерческих и некоммерческих потребностей и ожиданий стейкхолдеров территории через восстановление и (или) оптимальное использование ее потенциала.

Основные принципы стратегического маркетингового планирования в контексте управления и развития территории следующие:

комплексность территориального и территориально- пространственного развития, подразумевающая охват экономических, социальных, культурных и экологических аспектов территории;

целенаправленность, позволяющая определить стратегические и политические цели территории для оптимального реагирования на текущие потребности и проблемы;

ориентация на потребности и проблемы жителей, предприятий, туристов и инвесторов как стейкхолдеров территории;

создание единой платформы для различных форм партнерства заинтересованных сторон и групп на территории.

В процессе стратегического маркетингового планирования территориального развития определяются предпосылки для создания различных вариантов пространственного развития в

будущем, а также методы и инструменты, эффективные в конкретных условиях.

Концептуальный этап. Современное территориальное развитие указывает на то, что если процесс планирования территории не начинается с формулирования видения, миссии и целей, то не представляется возможным сделать эффективный анализ, а затем создать стратегию качества. Это снижает шансы полезного влияния на развитие территории и создает путаницу для всех заинтересованных сторон.

На концептуальной фазе ценности и высшие цели территориального развития с учетом долгосрочных последствий определяются с учетом следующих факторов территории:

проводимой политики;

видения;

миссии;

главной цели территориального развития;

маркетинговой цели пространственного развития.

Политика охватывает основные взгляды, убеждения и ценности, которые влияют на долгосрочное мышление и действия ключевых игроков территории. Принципы выбранной политики влияют на способ создания стратегии пространственного развития, характер видения, развитие территории, качество территориальной продукции, цены, маркетинговые коммуникации, кадровую политику, общественные отношения, отношения с сотрудниками и т.д. С точки зрения государственного управления подразумевается государственная политика на основе территориального самоуправления или региональная политика.

Видение — это представление о будущем территории в течение долгосрочного периода. Наиболее общее видение территории может заключаться в достижении ее процветания. Оно может быть реализовано прямым или косвенным образом. Косвенным способом достижения этой цели является повышение привлекательности окружающей среды, которая не только имеет собственное значение, но также является фактором, влияющим на решение о расположении компаний на данной территории. Привлекательные условия могут представлять собой один из источников конкурентных преимуществ территории.

Сформулировать видение развития территории означает создать краткие, но объективные предположения, как территория должна выглядеть в будущем с точки зрения ее потребителей и их реальных приоритетов.

Миссия включает в себе предназначение развития территории, четкую общую цель деятельности, которая выражает то, для чего существует конкретная территория, кто ее основные потребители, в чем заключается ее основная философия, каковы основные территориальные ценности и нормы, каковы основные принципы функционирования и развития территории,

Миссия территории учитывает стратегические варианты ее развития и статус территории в рамках макросреды.

Понятия, формирующие миссию, должны быть выражены в письменном виде — это позволяет извлекать из них новые идеи и пересматривать их в случае внезапных изменений.

Миссия территории преобразуется в цели пространственного развития, которые служат для измерения успеха миссии.

Под целью территориального развития понимается желаемое положение, достижение которого планируется в будущем. Цели должны быть «умными» (от англ. SMART):

S — specific — конкретными;

M — measurable — количественно измеримыми;

A — achievable / acceptable — достижимыми / приемлемыми;

R — realistic / relevant — реалистичными / соответствующими (ресурсам);

T — time-specific / trackable — ограниченными по времени.

Лучшие цели, которые отражают видение и миссию, могут быть сформулированы как общие качественные цели без акцента на количественной оценке.

Анализ маркетинговой среды. Анализ маркетинговой среды охватывает внутреннюю и внешнюю среду территории.

Анализ внутренней среды предназначен для описания и характеристики текущего состояния дел, для обсуждения особенностей, преимуществ и проблем, связанных с настоящими и будущими тенденциями. Он основан на знании территориального значения и оценки своей позиции.

Анализ местоположения оценивает позиции территории в отношении:
развития территории;
размера пространства (макро-, мезо- и микроместо);
транспортной доступности;
характера социально-экономических изменений территории.

Анализ текущего состояния дел представляет собой анализ размера территории (площадь, население), материальных и нематериальных элементов окружающей среды.

Термин «внешняя среда» включает окружение исследуемой территории. Анализ внешней среды отражает положительную или отрицательную информацию, влияющую извне на данную территорию и отражающую возможные изменения во внешней среде.

Такая информация соединяет воздействие совокупности следующих факторов:
экономических;
социальных;
демографических;
политических;
законодательных;
технологических;
экологических;
глобальных тенденций.

В связи с этим среди ведущих мировых тенденций необходимо выделить следующие:

долгосрочная тенденция роста экологического сознания (жители, предприятия, туристы не проявляют интереса к тем местам, где были превышены уровни загрязнения. Напротив, существует растущий интерес к менее загрязненной природной среде, которая может быть местом для жилья, отдыха, и т.д.);

изменения в составе семьи (наблюдается смена типичной модели семьи, растет число домохозяйств одного лица, снижается рождаемость, изменяется возрастная структура населения);

изменения в образе жизни (преобладающие тенденции «убежать от ежедневного стресса», «добровольное самоограничение», растущее желание учиться, самостоятельное принятие решений, увеличение возможностей для общения и т.д.).

Анализ рынка. Важной частью анализа потребительского спроса является анализ рынка. Из маркетинговой философии ясно, что ключ к успеху на рынке заключается в том, чтобы понять потребности нынешних и потенциальных клиентов (заказчика, покупателя и потребителя). Поскольку территория как продукт удовлетворяет различные группы клиентов, необходимо рассматривать рынки клиентов в местах сбыта.

В наиболее общем виде рынок делится на рынок потребителей и рынок организаций. Рынок потребителей состоит из всех лиц, использующих продукт для удовлетворения своих потребностей или нужд домашних хозяйств. Рынок организаций состоит из всех лиц в пределах организации, покупающих или использующих продукт, отвечающий их потребностям.

Теория территориального маркетинга определяет четыре целевых рынка: посетители; резиденты и сотрудники компаний; предприниматели и инвесторы; экспортные рынки.

В анализе рынка в территориальном маркетинге целевые рынки могут быть представлены одним или несколькими клиентами. Так, выделяют:

рынок жителей;
рынок посетителей (туристов);
рынок занятых (высококвалифицированная рабочая сила, квалифицированная рабочая сила или рабочая сила без специальных навыков);

рынок предпринимателей и инвесторов (производителей товаров, поставщиков услуг, производителей сельскохозяйственной продукции, промышленных компаний, горнодобывающих компаний, предприятий и организаций с высокими технологиями, инвесторов, представителей крупных корпораций, торговых компаний);

рынок организаций (органов самоуправления, государственной администрации, государственных и частных коммерческих или некоммерческих организаций);

экспортные рынки (способные производить товары и услуги, представляющие интерес для других территорий на внутреннем и международном рынках).

Каждый из этих рынков имеет свою структуру. Рынки жителей, посетителей, потребительские рынки и рынок промышленности, экспортируемые рынки являются рынками организаций.

Успех в конкуренции с другими территориями зависит от способности анализировать поведение и изменение потребностей нынешних и потенциальных клиентов на рынке, а также от способности удовлетворять их потребности и ожидания лучше, чем конкуренты.

К территориальным клиентам относятся текущие или потенциальные клиенты, которые живут на территории, посещают ее или удовлетворяют свои потребности с помощью различных видов деятельности. Для того чтобы определить клиентов, чьи потребности и требования к территории могут быть удовлетворены наилучшим образом, необходимо проанализировать рынок с помощью маркетинговых исследований. Они могут быть реализованы путем сбора первичных и вторичных данных. Учитывая, что потребности рынка постоянно меняются и развиваются, наиболее эффективно реализовывать первичное исследование рынка.

Анализ конкурентов. Успешные стратегии пространственного развития могут быть созданы путем поиска уникальных возможностей, которые позволяют сформировать сильное конкурентное преимущество. Поэтому частью маркетингового анализа территории является анализ конкурентов, который базируется на сравнении данной территории с другими территориями. Анализ конкурентных территорий позволяет использовать сильные стороны и конкретные преимущества территории и устранить потенциальные угрозы.

Раньше маркетинговое планирование было сосредоточено главным образом на потребностях клиентов.

Конкуренция стимулирует рост инноваций, повышает эффективность и действенность методов.

Этап реализации. Реализация территориальной стратегии означает ее применение. На этом этапе готовятся планы и стратегии реализации на территориях.

Планы действий для осуществления требуются на всех уровнях управления территорией. Подробный бюджет и сроки могут затем задаваться для всех областей маркетинга, включая те, что находятся за пределами учреждения (например, государственно-частное партнерство, рекламные агентства и т.д.). ПЛАН ориентируется на конкретные действия и содержит программы, призванные дать четкие ориентиры для осуществления, непрерывной оценки маркетинговой деятельности территории и контроля над ней.

Этап контроля и обратной связи территориальной стратегии. Заключительный этап процесса планирования — создание эффективной системы для получения обратной связи и контроля территориального плана развития. Систему обратной связи и контроля следует рассматривать как неотъемлемую часть всего процесса планирования, так как они играют важную роль не только в осуществлении, но и в изменении условий маркетинговых планов.

Существует три элемента процесса контроля.

установление стандартов. Стандарты должны быть понятными, достижимыми и соответствовать положениям в каждой территории;

измерение эффективности в отношении стандартов:

получение измерений,

обеспечение быстрой обратной связи,

использование различных территориальных методов, включая отчеты, совещания и специальные измерения отдельных частей программы маркетинга, например анализ затрат — выгод на клиентов, маркетинга ревизий и т.д.,

сравнительный анализ, который позволяет осуществить сравнение с конкурентами;

исправление отклонений от плана: возможно, наиболее трудные решения, которые должны быть приняты, чтобы определить, когда производительность достаточно отклонилась от плана и требует мер по исправлению положения.

Устойчивое развитие

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации.

Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам (СБЕ) могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия — это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

2. Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц.

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы.

Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства.

В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ — это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения.

- СБЕ не могут самостоятельно: изменять вид деятельности, профиль производства,
- продавать оборудование и технологии,
- брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ),
- увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

3. Функциональные стратегии

Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны из-за отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. На Рис. 1 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:

Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до

сотрудников фирмы.

Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.

Решения по поводу организационной структуры.

Проведение необходимых изменений на фирме.

Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Классификация стратегий по Ф. Котлеру

Филип Котлер считает, что существует всего 4 основных конкурентных стратегии для развития товара на рынке. Данные маркетинговые стратегии являются базовыми для любой отрасли, для любой компании.

Каждая конкурентная стратегия Котлера требует разного уровня инвестиций и направлена на достижение одной цели: максимизации дохода компании в условиях существующей конъюнктуры рынка. Описанные ниже маркетинговые стратегии по Котлеру являются базовыми, так как вписываются в любую из моделей стратегического менеджмента и маркетинга, они определяют ключевой вектор развития товара и задают цели и ограничения для тактических маркетинговых решений.

Первая стратегия: Построить

Цель маркетинговой стратегии содействия бизнеса — рост доли рынка. Для достижения данной цели часто необходим высокий уровень инвестиций, который может снизить краткосрочные доходы компании, но принести долгосрочную стабильность и рост.

Вторая стратегия: Удержать

Цель стратегии удержания заключается в том, чтобы максимально длительный период удержать существующую долю рынка. Эта стратегия применима для товаров, которые приносят высокий уровень прибыли.

Третья стратегия: Сбор урожая

Цель такой стратегии: увеличение денежного потока в краткосрочном периоде без долгосрочных перспектив. Стратегия влечет за собой вывод товара с рынка, а, следовательно, сокращение всех инвестиций в продукт, сокращение расходов на исследования, рекламу и развитие.

Четвертая стратегия: Деинвестирование

Цель стратегии деинвестирования: ликвидация бизнеса. Применяется, когда очевидно, что имеющиеся ресурсы могут быть использованы более эффективным способом в других направлениях бизнеса.

Маркетинговые стратегии по Котлеру легко вписываются в общепринятые модели бизнес — анализа.

Так, например, выглядит применение данных стратегии при анализе матрицы БКГ:

Стратегия построения бизнеса применяется для «знаков вопроса» и для «звезд»;

Стратегия удержания бизнеса применяется для «дойных коров» и для «звезд»;

Стратегия сбора урожая применяется для слабых «дойных коров», для «хромых собак», и для «знаков вопроса», когда риск слабого развития таких направлений бизнеса слишком высок.

Стратегия деинвестирования применяется для «хромых собак».

Классификация стратегий по М. Портеру

Ведущим профессионалом в области стратегии конкуренции является Майкл Портер. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он занимался систематизацией всех моделей конкуренции и разработкой четких правил ведения конкурентной борьбы на рынке.

Разберемся в понятии и сущности конкурентной стратегии для бизнеса. Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер, представляя всему миру свою теорию эффективной конкуренции.

М. Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Данные стратегии относятся к **стратегиям функционирования**. В их основе лежит поведение организации на рынке.

Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

Технико-экономическое обоснование проекта

Принципы, плюсы и минусы методик прогнозирования.

Прогнозы продаж помогают менеджерам, руководителям и собственникам бизнеса принимать взвешенные решения при постановке целей, найме, составлении бюджета, поиске клиентов и других процессах, влияющих на финансовое благополучие компании.

Почему важно прогнозировать продажи

Вовремя заметить проблемы и принять меры, чтобы избежать негативных последствий или смягчить их.

Методы прогнозирования продаж

Методик прогнозирования много: зачастую руководители изобретают собственный способ на основании опыта, особенностей отрасли и продукта. В статье рассмотрим базовые методики.

Интуитивный метод прогнозирования

Масштабируемого способа проверить их оценку нет. Чтобы увидеть, насколько велика вероятность закрыть сделку, руководителю необходимо прослушивать звонки, следить за встречами и читать переписку. Вряд ли у него будет на это время.

Плюсы

- Метод опирается на мнение менеджеров отдела продаж, которые близко работают с потенциальными клиентами.

- Не нужны исторические данные.

Минусы

- Субъективная оценка.

Исторический метод прогнозирования

Быстрый способ предсказать, сколько компания продаст через месяц, квартал или год, — посмотреть на соответствующий период времени и предположить, что результаты будут равны или выше прежних показателей. Это исторический прогноз продаж.

Плюсы

- Опирается на проверенные исторические данные: это работает в условиях стабильного рынка.

- Сделать расчёты быстро и легко.

Минусы

- Не учитывает сезонность или изменения рынка.

- Не учитывает покупательский спрос.

Вывод

Историческое прогнозирование — быстрый и простой способ, можно использовать в качестве ориентира, но не основы для прогноза продаж.

Метод можно усложнить и сделать более точным: для этого стоит добавить коэффициент сезонности.

Прогнозирование по стадии воронки продаж

Чем дальше сделка по воронке продаж, тем выше вероятность, что она будет закрыта.

Чтобы спрогнозировать объём продаж по этой методике, нужно:

- Выбрать отчётный период. Зависит от продолжительности цикла продаж: обычно месяц, квартал или год.

- Умножить потенциальную стоимость каждой сделки на вероятность закрытия.

- Сложить сумму по каждой сделке и получить общий прогноз.

Плюсы

- Легко создать прогноз продаж.

Минусы

- Результаты бывают неточными.

Метод прогнозирования по источнику

Основано на анализе исторических данных о продажах для каждого из источников потенциальных клиентов. Начало пути покупателя может рассказать о том, чем путь закончится.

Понадобятся данные по:

- количеству шт в месяц за предыдущий период времени,
- коэффициенту конверсии потенциальных клиентов по источникам,
- средней цене продажи по источнику.

Этот метод — отличная отправная точка. Но необходимо учитывать факторы, которые могут повлиять на конечные результаты. Например, если маркетинговая команда изменит стратегию генерации шт, это скажется на коэффициенте конверсии. Важно работать в связке с маркетингом и учитывать изменения при прогнозировании.

Плюсы

- Достаточно точный прогноз продаж.

Минусы

- Подвержен изменениям из-за влияния разных факторов.

Метод многофакторного прогнозирования

Наиболее сложный и точный метод прогнозирования. Строится на анализе:

- продолжительности цикла продаж,
- размера каждой потенциальной сделки,
- стадии цикла продаж,
- процента успеха при каждом размере сделки,
- процента успеха на каждом этапе цикла продаж,
- процента успеха каждого из менеджеров.

.

Чтобы делать прогнозы на основе многофакторного анализа данных, потребуются:

- «Чистые данные»: менеджеры должны педантично отслеживать каждый параметр сделки, иначе результаты прогнозирования будут неточными.

- Программное обеспечение — например, CRM-система.

Плюсы

- Метод основан на данных и даёт точные результаты.

- Математика сложная, но аналитические инструменты сами рассчитывают прогноз и выдают результаты.

Минусы

- Необходимы аналитические инструменты: не всегда их покупка вписывается в бюджет компании.

- Неточные данные дадут искажённые прогнозы продаж.

Какие ещё факторы учитывать при прогнозировании продаж

Компания может влиять на внутренние факторы: производственные мощности, качество, цена, рекламная политика, ресурсы.

На успех продаж влияют и внешние факторы: условия в отрасли и общие условия жизни. Их тоже важно учитывать — и если не вносить в модель, то хотя бы держать в голове, быть готовыми вовремя реагировать на изменения и внедрять корректировки в стратегию.

Условия в отрасли

Количество конкурентов, виды и ассортимент продукции, характеристики, политика ценообразования, стратегия конкурентов. Эти факторы не контролируются компанией, но их нужно тщательно изучить при подготовке прогнозов продаж.

Общие условия бизнеса и окружающей среды

Экономическое состояние страны, население, распределение богатства, обычаи и традиции, сезонные колебания, мода, доход на душу населения, государственная политика. Эти факторы

находятся вне контроля коммерческого предприятия. К ним нужно быть готовыми: представлять риски и создать запасной план действий на случай, если настанет кризис.

Риски проекта

Риск проекта - неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты, цели, сроки, стоимость, содержание или качество проекта.

Последствия риска (размер ущерба), если он случится, выражаются через дни расписания, трудозатраты, деньги и определяются как степень воздействия на цели проекта.

Величина риска - результат умножения вероятности возникновения риска на последствия его возникновения.

Классификации рисков - структура, на основании которой производится систематическая и всесторонняя идентификация рисков с нужной степенью детализации. Классификации рисков предназначены для нескольких целей. При проведении мозгового штурма классификации рисков облегчают одновременную работу с большим числом рисков, предоставляя подходящий способ группирования схожих рисков. Классифицировать риски можно с помощью составления их иерархической структуры или составив перечень различных составляющих проекта (процессы, команда, окружение и пр.). На рисунке 1 представлена высокоуровневая классификация источников рисков проектов, используемая в Microsoft Solutions Framework (MSF).



Рис. 1. Классификация источников риска

Резерв на покрытие неопределенности - сумма денег или промежуток времени, включаемые в базовые планы стоимости или расписания проекта для снижения риска перерасхода.

Управленческий резерв - сумма денег или промежуток времени, не включаемые в базовые планы стоимости или расписания для предотвращения негативных последствий ситуаций, которые нельзя предвидеть.

Цель управления рисками проекта состоит в повышении вероятности возникновения и/или усиление воздействия позитивных рисков и снижение вероятности возникновения и/или ослабление воздействия негативных рисков для повышения вероятности успешного завершения проекта.

Стратегия реагирования на риски - совокупность методов, которые будут использованы для

снижения последствий или вероятности идентифицированных рисков. Для каждого риска необходимо выбрать свою стратегию, которая обеспечит наиболее эффективную работу с ним. Существует пять типовых стратегий реагирования на появление негативных рисков: эскалация, уклонение, передача, принятие и снижение.

Эскалация. Стратегия реагирования на риск, при которой команда признает, что риск находится вне сферы ее влияния, и передает ответственность за риск на более высокий уровень организации, где управление риском будет более результативным.

Уклонение от риска. Стратегия состоит в полном исключении воздействия риска на проект за счет изменений характера проекта или плана управления проектом. Некоторые риски, возникающие на ранних стадиях проекта, например, из-за отсутствия четкого определения требований заказчика, можно избежать, затратив дополнительное время и увеличив трудозатраты на их выявление. Однако стратегия уклонения от риска не может полностью исключить риск

Передача риска. Стратегия передачи риска также исключает угрозу риска путем передачи негативных последствий риска с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска обычно сопровождается выплатой премии за риск стороне, принимающей на риск и ответственность за его управление. Сам риск при этом не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне могут определяться в контракте.

Принятие риска. Стратегия означает решение команды не уклоняться от риска. При пассивном принятии риска команда ничего не предпринимает в отношении риска и в случае его возникновения разрабатывает способ его обхода или исправления последствий. При активном принятии риска план действий разрабатывается до того, как риск может произойти и называется планом действий в непредвиденных обстоятельствах.

Снижение риска. Стратегия снижения риска предполагает усилие, направленное на понижение вероятности и/или последствий риска до приемлемых пределов. В стратегии снижения используется включение в план проекта дополнительной работы, которая будет выполняться независимо от возникновения риска, как например, проведение дополнительного тестирования функциональности информационной системы, разработка прототипа системы, дополнительное подключение к работе опытных сотрудников.

Управление рисками проекта включает в себя следующие процессы:

- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Планирование реагирования на риски
- Осуществление реагирования на риски
- Мониторинг рисков

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Спецификой практических занятий является то, что теоретические знания, которые получили обучающиеся на лекциях, они не только применяют на практике, но при этом знакомятся с дополнительной информацией, сами её изучают и в наглядной, образной форме получают результат. При подготовке к выполнению практической работы необходимо изучить основной и дополнительный материал по теме данной работы. Тщательно разобраться в описании работы. Оформить требуемую часть практической работы, если необходимы предварительные расчеты данных, выполнить их. Ответить на все вопросы, записанные в практическом задании. Обучающийся должен уяснить, что кроме навыков работы с аналитическими материалами, эта подготовка помогает ему формировать свойства личности, необходимые исследователю: аккуратность, методичность, точность, внимательность и пунктуальность в работе.

Практические работы, как правило, содержат следующие структурные части:

- а) теоретическая часть, в которой кратко излагается теоретический материал, соответствующий практической части;

- б) вопросы и задачи для контроля, которые позволяют сосредоточить внимание на основных аспектах практического занятия, а также способствуют закреплению теоретического материала;
- в) практическая часть работы включает описание задания;
- г) задания, помогающие более полно и правильно понять суть каждого направления исследования, осмыслить его цель, а также оформить практическую работу и подготовиться к ее защите.

Перед выполнением практического задания обучающийся анализирует теоретический материал.

Перед каждой практической работой обучающийся проходит небольшое собеседование с преподавателем.

Выполненное и правильно оформленное практическая работа сдается на проверку преподавателю с дальнейшим собеседованием по выполненной работе.

Промежуточный контроль проводится в виде проверочных работ по индивидуальным заданиям, тестов, расчётных работ (по необходимости).

Тема. Общая характеристика предпринимательства

Упражнение 1

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы развития бизнеса
 2. Виды предпринимательской деятельности.
 3. Проследите историю развития вышеупомянутых терминов и назовите социальные черты предпринимателя.
 4. Кто является субъектами предпринимательской деятельности.
 5. Что представляет собой предпринимательская прибыль.
 6. На каких формах собственности основывается предпринимательская деятельность.
 7. Назовите основные мотивы и функции предпринимательства.
 8. Что можно отнести к родовым признакам бизнеса и как они проявляются в историческом плане.
 9. Укажите стратегическую и тактическую цели бизнеса.
 10. Охарактеризуйте отдельные этапы развития предпринимательства на белорусской земле.
 11. Кто может стать предпринимателем.
 12. Назовите основные положительные и отрицательные качества предпринимателя.
 13. Что вы можете отнести к стилю работы предпринимателей.
 14. Какими должны быть отношения предпринимателя с наёмными работниками, партнёрами, конкурентами.
 15. Перечислите основные права и обязанности предпринимателя.
 16. Какой должна быть деловая этика предпринимателя и что влияет на её формирование.
 17. Отличается ли деловая этика предпринимателей государств мира.
 18. Чем определяется репутация деловых людей.
 19. Назовите общие этические нормы поведения деловых людей.
 20. Как влияет уровень благосостояния людей на жизнь общества в целом. Нужны ли нам богатые люди.
 21. Каким Вы видите современного предпринимателя.
 22. Назовите основные виды, принципы, субъекты, и объекты предпринимательской деятельности.
 23. Что представляет собой предпринимательская деятельность без образования юридического лица и в каких формах она осуществляется.
 24. Перечислите основные этапы образования и государственной регистрации предпринимательских структур.
 25. Как выбирается сфера и масштаб предпринимательской деятельности.
 26. От чего зависит месторасположение фирмы или предприятия.
- Упражнение «Колесо жизни»*
1. сформулировать 8 целей в жизни на ближайшие 5 лет
 2. Определить степень достижения целей на момент выполнения задания

3. Выбрать три приоритетные цели.

Любая жизненная цель, «пропущенная» через все критерии, обретает законченный образ или отклоняется как несостоятельная.

Упражнение 3. Построение личного «дерева» или составление плана мероприятий по достижению 2-3 целей из упражнения 2 на выбор.

Наша команда и бизнес-идея.

Упражнение 1. «15 желаний»

1. Записать 15 желаний

2. Выполнить анализ желаний с позиций критериев и характеристик цели (конкретность, измеримость, назначенность, достижимость, реалистичность.)

3. Выполнить коррекцию наиболее значимых для субъекта целей.

Любая жизненная цель, «пропущенная» через все критерии, обретает законченный образ или отклоняется как несостоятельная.

Упражнение 2

1. Дайте правильные ответы из предложенных вопросов

2. Обоснуйте свои ответы

1. делать самую сложную и не приятную работу текущего дня с утра это приём тайм менеджмента

2. для поднятия эмоционального тонуса сотрудник с утра может применить приём тайм менеджмента

3. чтобы легче войти в деловой ритм рекомендуется применять приём тайм менеджмента

4. выполнение с утра видов работ, продолжительность которых ограничивается 2 минутных интервалом исполнения это приём тайм менеджмента

5. работникам, занятым творческим трудом, или ,не приемлющих в своей деятельности контрольных сроков исполнения, рекомендуется использовать приём тайм менеджмента

6. при каком приёме тайм менеджмента недопустимы корректировки графика работы текущего дня

7. перенос появившихся новых дел на следующий день, а не выполнение их мгновенно, это приём тайм менеджмента

8. чтобы выполнить глобальную задачу, пугающую своей объёмностью, масштабностью, её необходимо

9. декомпозировать, разложить задачу на небольшие этапы, это является частью какого приёма тайм менеджмента

10. распределять нагрузку между подчинёнными или группой людей с разделением на сделать-в работе-сделано это приём тайм менеджмента

11. фиксация действий на протяжении своего рабочего дня это приём тайм менеджмента

Упражнение 3

«Аудит времени» (вариант - сетка)

Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю (ниже пример сетки) и проанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов (задание дается заранее).

День недели	Вид деят-ти <i>Учеба в инсти – туте</i>	Вид деят-ти <i>Общение с друзьями</i>	Вид деят-ти <i>Общест. работа</i>	Вид деят-ти <i>Научная работа</i>	Вид деят-ти <i>Работа (проф.)</i>	Вид деят-ти <i>Спорт</i>	Вид деят-ти <i>СРС</i>	Общ. время деят-ти за день
Понед.	6/4 акад/астр часов	3 часа	0 час.	0 час.	3 часа	0 час	2 часа	12 час.
Вторник	4/2.40	1 час	2 час.	0 час.	0 час	1 час	1 час	7.40
Среда	6/4	0,5 часа	0 час.	1 час.	3 часа	0 час	2 часа	10.5
Четверг	4/2.40	3 часа	0 час.	3 час.	0 час	1 час	0 часа	9,40
Пятница	6/4	1 час	1 час.	0 час.	3 час	0 час	1 часа	10
Суббота	0 часов	4 часа	0 час.	0 час.	0 час	2 час	0 часа	6
Воскр.	0 часов	3 часа	0 час.	4 час.	0 час	0 час	4 часа	11
Общее время на вид деят.	25 часов (акад.)	15,5 ч.	3 часа	8 час.	9 час.	4 часа	10 час.	67.1
Доля врем.в %	37.4	23.1	5	12	14	6	2	100%

2. проанализировать, на что и сколько ушло времени.

3. исследовать свои резервы.

Тема 3 Целевая группа

Упражнение 1 «Уточнение своих приоритетов» (по методу ABC) (работа ведется в парах или тройках)

Ситуация: Вы – руководитель успешно развивающейся фирмы. Необходимо:

1. составить список своих всех будущих задач;
2. систематизировать их по важности и установить очередность;
3. пронумеровать эти задачи;
4. оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;
5. задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель;
6. задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению;
7. задачи категории С в силу своей мало значимости подлежат обязательному перепоручению.
8. Анализ полученных результатов.

Упражнение 2 «Матрица Эйзенхауэра» (индивидуальная работа)

1. Записать все свои дела на ближайшие 10 дней.
2. Распределить их по группам, используя два основных критерия - важность и срочность.

Упражнение 3 Экспресс-анализ «17 вопросов вечером»

1. Кто помешал мне сегодня достичь большего?
2. Что помешало?
3. Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
4. Не тонул ли я в мелочах?
5. А где плыл по поверхности вопросов?
6. И стоило ли заниматься ненужной критикой банковских порядков?
7. Где я пошел на напрасные компромиссы?
8. Не чрезмерно ли много хотел от рекламного агента?
9. Фирма по праву могла потребовать от меня еще...?
10. Как оценивают мои усилия сегодня подчиненные, коллеги или шеф?
11. Мог ли я отказаться от каких-то дел?
12. Чему я научился сегодня?
13. Удалось ли мне сегодня записать все свои новые идеи?
14. Что доставило сегодня радость?
15. Кто меня порадовал?

16. Этот ли приблизил к моим целям или я протоптался на одном месте?

17. Неужели это все, что я могу, и лучшего, большего не сделаю завтра?

Таких вопросов может быть и меньше, и больше. Можно выбрать часть, можно добавить. Если ты не устал и у тебя свободные 15-20 минут.

Планирование рабочего процесса.

Упражнение 1. тестовое задание

Предлагаемое задание основано на применении метода активного социологического тестированного анализа и контроля, разработанного профессором Р.Ф.Жуковым. Метод основан на систематической самооценке собственных действий и качеств в процессе личной деятельности.

Целью задания является определение готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала

В приведенном ниже тексте отметьте позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для вас лично.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

№ п/п	Перечень качеств	В	И
1	<i>Способность правильно формулировать жизненные цели</i> (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)		
1.1	Способы познать самого себя		
1.2	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3	Умение принимать решения		
1.4	Умение планировать карьеру		
2	<i>Личная организованность</i> (способность жить и работать по системе)		
2.1	Приверженность системному подходу		
2.2	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3	Умение сосредоточиться на главном		
2.4	Умение не упускать из виду мелочи		
2.5	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3	<i>Самодисциплина</i> (умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)		
3.1	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4	Наличие чувства ответственности		
4	<i>Знание техники личной работы</i> (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1	Умение организовать рабочее место		
4.2	Умение работать с информацией		
4.3	Умение составлять документы		
4.4	Умение говорить по телефону		
4.5	Умение слушать		
4.6	Умение планировать свои дела		

№ п/п	Перечень качеств	В	И
4.7	Знание методов рационализации личного труда		
4.10	Умение менять род занятий		
4.11	Знание технологии коммуникаций		
4.12	Умение найти и получить работу		
4.13	Умение адаптироваться в коллективе		
4.14	Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15	Умение делегировать полномочия		
5	<i>Способность делать себя здоровым</i> (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)		
5.1	Физические нагрузки		
5.2	Правильное питание		
5.3	Сон		
5.4	Дыхание		
5.5	Закаливание		
5.6	Борьба с шумом		
5.7	Тренированность нервной системы		
5.8	Умение расслабляться		
5.9	Отказ от вредных привычек		
5.10	Режим труда и отдыха		
6	<i>Эмоционально-волевой потенциал</i> (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)		
6.1	Волевые качества		
6.2	Трудолюбие		
6.3	Упорство в работе		
6.4	Целеустремленность		
6.5	Решительность		
6.6	Напористость		
6.7	Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9	Увлеченность работой		
6.10	Преданность работе и коллективу		
6.11	Семейное благополучие		
6.12	Уверенность в самом себе		
6.13	Психологическая подготовка к работе		
7	<i>Самоконтроль своей жизнедеятельности</i> (способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)		
7.1	Знание функций самоконтроля		
7.2	Контроль процессов		
7.3	Контроль времени		
7.4	Контроль результатов		
7.5	Самоконтроль дня		
7.6	Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Учитывая результаты данного теста опишите Вашу готовность к самореализации, саморазвитию и использованию творческого потенциала, а так же укажите приемы, которые Вы можете применить для минимизации сложностей, связанных с вашими личностными качествами.

Упражнение 2. Самоанализ

1. Запишите 7-10 наиболее тревожащих вас проблем;

2. проранжируйте их по степени личной важности;

3. дифференцируйте их по степени управляемости вами

Проблемы, которые я могу решить: _____

Проблемы, на которые я не могу повлиять: _____

Упражнение 3 «Техники саморегуляции»

А) Концентрация на медитативном дыхании «Я чувствую свой вдох...» «Я чувствую свой выдох...»

Б) Упражнение «Антистрессин» -медленный глубокий вдох задержка дыхания - резкий выдох «ХА»

В) Упражнение для развития большей уверенности в себе -вдох «Я» - вдох «Я» - вдох «Я» - выдох «уверен» - выдох «спокоен» - выдох «смогу решить этот вопрос»

Маркетинговое планирование

Упражнение 1 «Планирование и анализ использования рабочего времени»

Выполнить сравнительный анализ соответствия фактического распределения рабочего времени (фактического баланса) и нормативного (рационального) баланса рабочего времени работниками: рассчитать разность значений фактического и рационального баланса, сделать выводы с указанием того, по каким видам затрат времени работники фактически тратят больше (и меньше) времени, чем запланировано в соответствии с рациональным балансом, у кого из анализируемых работников фактическое распределение времени больше соответствует нормативному (рациональному) балансу.

Затраты рабочего времени Иванова И.И

Наименование затрат времени	Значение фактического баланса	Значение рационального баланса	Разница значений фактического и рационального баланса
Инженерно-творческая работа	5,3	9,0	
Организационно-техническая работа	8,2	26,0	
Аналитическая работа	1,0	6,0	
Получение и передача производственной информации	7,0	5,0	
Работа с документами	13,5	11,0	
Участие в совещаниях	4,3	4,0	
Контроль производства и качества	8,6	17,0	
Повышение квалификации	-	5,0	
Работа с кадрами	0,5	6,0	
Территориальные перемещения	12,0	8,0	
Регламентированные перерывы	0,6	3,0	

Упражнение 2 Календарное планирование

Определить затраты времени на решение производственной задачи - приобрести новое оборудование. Перечень операций и исходные данные для расчета ведены в таблице.

Наименование операции	Условное обозначение	Предшествующие операции	Наименьшее время выполнения операции	Наиболее вероятное время выполнения операции	Наибольшее время выполнения операции	Дисперсия по времени выполнения
Поиск поставщиков оборудования	A	-	3	5	10	0,689
Анализ цен, оценка прочих условий	B	-	5	10	14	0,688
Принятие решения о выборе поставщика	C	A,B	-	2	-	-
Заключение договора	D	C	1	2	5	0,109

решение задач, возникающих в практической деятельности, направляет на дальнейшую творческую работу либо как продолжение научной карьеры, либо в работе на предприятии своего профиля.

Изучение каждой темы необходимо начинать с конкретной сущности изучаемого явления, освоении новой терминологии. В основе каждого явления лежат определенные законы и закономерности, которые необходимо понять, а по ряду методов количественного анализа знать математическое обоснование. Каждая группа методов характеризуется определенными особенностями, способами и условиями проведения работы. Необходимо выделить главное, не забывая и о частностях.

Поэтому, усвоение этого курса требует систематической и последовательной работы. Важно соблюдать последовательность перехода к изучению каждого следующего раздела лишь после того, как усвоен материал предыдущего. Не следует механически запоминать. Необходимо суметь выделить главное, понять сущность тех или иных процессов, лежащих в основе явления, найти взаимную связь между измеряемым параметром и соответствующими свойствами явления.

Для успешного освоения курса обучающиеся обязаны самостоятельно выполнить ряд работ:

- изучить предлагаемые преподавателем темы теоретического материала и представить их в виде сжатого конспекта, пройти собеседование;
- выполнить в указанные сроки варианты работ, в том числе по необходимости и расчетно-графических работ по предложенным темам;
- подготовиться к выполнению практических работ, оформляя в практической тетраде требуемый минимум для проведения практического задания, а затем оформленную работу по полученным результатам и сдать преподавателю для проверки;
- затем подготовиться к собеседованию/защите практической работы;
- подготовиться к выполнению тестирования или проверочной работы на аудиторных и внеаудиторных занятиях по изученным темам;
- обязательно знакомиться и осваивать дополнительный материал по разным литературным источникам по изучаемым вопросам.

Система контроля и оценки знаний. Формой текущего контроля при прохождении дисциплины «Технологии бизнес - проектирования» является контроль посещаемости всех аудиторных занятий, предусмотренных расписанием, сдача заданий для самостоятельной работы и написание контрольных работ. Для того, чтобы получить зачет и быть допущенным к зачету, обучающийся должен выполнить следующее:

- в ходе прохождения дисциплины посетить не менее 50 % занятий;
- набрать не менее 60 % баллов за задания для самостоятельной работы;
- написать практические работы.

Контрольные работы пишутся строго в установленный срок, назначаемый преподавателем. В случае отсутствия на контрольной работе по уважительной причине (наличие медицинской справки) ее можно переписать или зачесть на основании самостоятельных заданий по согласованию с преподавателем. Всего в течение прохождения курса студент получает несколько заданий для самостоятельной работы различной сложности. Каждое задание оценивается в 10 баллов. Задания для самостоятельной работы оцениваются по следующему алгоритму:

- в случае успешного решения задания с первого раза обучающийся получает 9-10 баллов;
- в случае успешного решения задания со второй попытки обучающийся получает 7-8 баллов;
- в случае успешного решения задания с третьей попытки обучающийся получает 5-6;
- в случае неспособности решить задачу с трех попыток обучающийся получает за данное самостоятельное задание 0 баллов.

На зачете студенту предлагаются для решения тестовые задания. Зачетная работа оценивается в 40 баллов. Итоговая оценка за предмет выставляется с учетом итоговой зачетной задачи и работы в семестре. Все баллы, набранные в течение прохождения курса за самостоятельные работы и за зачетную работу суммируются (исходя из суммы баллов за семестр 100).

Задания для самостоятельной работы студенту выдаются в виде печатных материалов и/или электронных данных в системе Moodle. Для решения полученных задач студент может использовать

любую справочную литературу, программное обеспечение, спектральные библиотеки и базы данных, доступные ему.

Для успешной подготовки к текущему контролю обучающимся предлагаются вопросы для изучения и задания.

Вопросы для изучения	Форма (вид) самостоятельной работы
1	2
1.Общая характеристик предпринимательства	Подготовка конспекта, собеседование.
2.Наша команда и бизнес-идея	Подготовка конспекта, собеседование.
3.Целевая группа	Подготовка конспектов и собеседование.
4.Планирование рабочего процесса	Подготовка конспектов и собеседование. Реферат.
5.Маркетинговое планирование	Подготовка конспекта, собеседование. Подготовка к выполнению и защите п.р.
6.Устойчивое развитие	Подготовка конспекта, собеседование. Подготовка к выполнению практической работы.
7.Технико- экономическое обоснование проекта	Конспект, собеседование. Подготовка к выполнению практической работы.
8.Риски проекта	Конспект, собеседование.

Примерные темы рефератов

1. Сущность предпринимательства. Функции и факторы предпринимательства.Классификация предпринимательской деятельности.
2. Виды предпринимательства.
3. Требования к качествам участников команды.
4. Сущность и назначение ролей участников команды.
5. Нормы и правила командной работы.
6. Этапы формирования команд.
7. Методы генерации идей: мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов, морфологический анализ, латеральный маркетинг, метод б шляп.
8. Методы анализа внешней среды.
9. Сущность сегментирования и выбор стратегии охвата рынка.
10. Принципы сегментирования потребительских рынков и товаров производственно-технического назначения.
11. Порядок сегментирования рынка.
12. Выбор предпочтительных сегментов рынка.
13. Виды организационных структур предприятия.
14. Характеристика и классификация бизнес-процессов организации.
15. Моделирование и визуализация бизнес-процессов.
16. Определение потребности в ресурсах.
17. Методы расчета постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, расчета себестоимости продукции.
18. Антикризисный и перспективный план развития бизнеса.
19. Сущность, принципы и функции маркетинга.
20. Маркетинговые исследования рынка.

21. Комплекс маркетинга.
22. Товар и товарная политика (процесс разработки нового товара, жизненный цикл товара, товарный ассортимент, марочная продукция, брендинг, упаковка).
23. Ценообразование и ценовая политика фирмы (цели ценообразования, виды ценовых политик, методы расчета цен).
24. Продвижение товаров и услуг на рынке (этапы планирования рекламной кампании, стимулирование сбыта).
25. Распределение товаров (формирование каналов сбыта, прямой маркетинг).
26. Структура и содержание плана маркетинга.
27. Классификация целей устойчивого развития бизнеса.
28. Типы стратегий предприятия.
29. Этапы формирования стратегии предприятия.
30. Классы производственных и бытовых отходов, потребность в переработке и утилизации сырья или отходов.
31. Оценка устойчивости спроса.
32. Экономический аспект устойчивого развития (расчет точки безубыточности).
33. Экономика труда (создание благоприятных условий для труда и отдыха сотрудников, их профессионального развития).
34. Содержание плана по устойчивому развитию бизнеса.
35. Общая потребность в инвестициях.
36. Источники финансирования.
37. Прогноз продаж.
38. Смета затрат (бюджет затрат).
39. Бюджет прибылей / убытков.
40. Бюджет движения денежных средств.
41. Показатели эффективности и чувствительность проекта.
42. Дисконтирование денежного потока.
43. Внутренняя норма прибыльности (IRR).
44. Понятие и виды рисков в предпринимательстве.
45. Методы анализа рисков.
46. Методы снижения рисков и форс-мажорных моментов при реализации бизнес-плана.