

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

# ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов специальности 6-05-0311-02 «Экономика  
и управление» очной и заочной форм обучения*



Могилев 2024

УДК 334  
ББК 65.292  
О75

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «5» декабря 2023 г.,  
протокол № 5

Составители: ст. преподаватель О. И. Чумаченко;  
ст. преподаватель Н. В. Рубанова

Рецензент канд. экон. наук, доц. А. В. Александров

Методические рекомендации к практическим занятиям содержат вопросы для обсуждения, тестовые задания, основные этапы создания бизнес-идеи, рекомендуемую литературу. Предназначены для студентов специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление» очной и заочной форм обучения.

Учебное издание

## ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ответственный за выпуск	Т. В. Романькова
Корректор	А. Т. Червинская
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2024

## Содержание

Введение.....	4
1 Исследование проблем предпринимательской деятельности методом номинальных групп.....	5
2 Сущность предпринимательства. Цели, принципы и функции предпринимательства.....	7
3 Правовое регулирование предпринимательской деятельности.....	7
4 Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.....	9
5 Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи.....	11
6 Оценка и выбор бизнес-идей.....	12
7 Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса.....	12
8 Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи. Проблемное интервью.....	14
9 Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи. Маркетинговый опрос.....	16
10 Проверка прибыльности будущего бизнеса: финансовая модель..	21
11 Разработка бизнес-плана.....	24
12 Защита бизнес-проектов.....	27
Список литературы.....	29
Приложение А .....	30

## Введение

Интерес к предпринимательству как виду экономической деятельности не угасает. Среди молодежи распространяется стремление создать свой бизнес, появляются новые субъекты предпринимательства, повышается интерес со стороны научного сообщества и органов власти к данной деятельности как источнику развития экономики.

Развитие предпринимательства согласуется с общемировыми тенденциями формирования гибкой смешанной экономики, сочетания разных форм собственности и адекватной им модели хозяйства, в которой достигается оптимальное сочетание конкурентного рыночного механизма и государственного регулирования. Это один из ведущих секторов, во многом определяющий темпы экономического роста и развития, состояние занятости населения, структуру и объем валового национального продукта.

Целью изучения учебной дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» является изучение, систематизация и закрепление основ теории и практики предпринимательской деятельности в современных условиях хозяйствования; ознакомление студентов с механизмом работы субъектов предпринимательства; изучение основ создания собственного дела; получение комплексного представления о методологии предпринимательства.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся будет уметь: характеризовать виды предпринимательской деятельности и предпринимательскую среду; разрабатывать бизнес-план для открытия собственного дела; определять стратегию открываемого бизнеса; оценивать конъюнктуру рынка и определять эффективность бизнеса.

## 1 Исследование проблем предпринимательской деятельности методом номинальных групп

**Цель занятия:** выявить индивидуальные интуитивные суждения студента в составе группы (подгруппы) по одной из выбранных или заданных преподавателем проблем.

1 *Общая постановка проблемы.* Данная работа выполняется в начале изучения дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» (ОПД).

Для обсуждения студентам предлагаются следующие проблемы:

- 1) роль дисциплины ОПД в экономической подготовке;
- 2) роль дисциплины ОПД в будущей профессиональной деятельности специалиста;
- 3) роль дисциплины ОПД в социальной жизни человека.

Студенты могут предложить для обсуждения другие проблемы, связанные с дисциплиной, или уточнить формулировки вышеназванных. По выбранной для дальнейшего, более глубокого рассмотрения, проблеме 2–3 студента дают толкование ее сути, как они понимают на данном уровне знания.

Работа выполняется в течение двух академических часов и предусматривает шесть этапов:

- 1) генерирование идей;
- 2) неупорядоченное перечисление идей;
- 3) уяснение идей;
- 4) голосование и ранжирование идей;
- 5) подсчет голосов (баллов);
- 6) отчет по работе и написание выводов.

2 *Генерирование идей.* Генерирование идей по принятой проблеме студент осуществляет индивидуально, молча, в течение 10...15 мин записывает свои варианты (предложения). Тот, кто закончил обдумывание и записал свои предложения должен подождать окончания установленного времени, не мешая работать другим студентам.

3 *Неупорядоченное перечисление идей.* После окончания генерирования идей студенты поочередно записывают на доске, дополняя и/или уточняя, свои предложения по решаемой проблеме. Обычно общее число предлагаемых идей составляет 15–20 и более.

4 *Уяснение идей.* Заостряя внимание на поставленную для рассмотрения проблему, преподаватель зачитывает «спорные» предложения и просит студентов, в первую очередь авторов данных предложений, дать пояснения (толкования) сформулированных ими идей. В процессе уяснения высказанные первоначальные идеи можно скомбинировать с другими, можно изменить первоначальную формулировку или отказаться от нее. На этом этапе студенты группы должны уяснить смысл выдвинутых идей-предложений по решаемой проблеме, но не ставится задача оценить их целесообразность. Принятому окончательному списку идей присваивается порядковый номер.

5 *Голосование и ранжирование идей.* На основании выписанного списка идей, расположенных в порядке возрастания их номера (1, 2, ...,  $n$ ), каждый студент в группе (1, 2, ...,  $t$ ) делает оценку каждой идеи в баллах. Наиболее важной идее присваивается наивысший ранг величиной баллов в пределах от 6 до 9. Предельную величину балла устанавливает преподаватель из расчета общего количества идей в списке.

При списке идей ( $n$ ) от 15 до 20 наивысшему рангу чаще присваивают 8 баллов. Каждый студент, согласно его мнению, наиболее важной идее проставляет балл 8, а менее важным – 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 соответственно. Против идей, которым не присвоен ранг (не проставлен балл), делается прочерк. В работе предусматривается только ранжирование идей в целых баллах и не допускается, чтобы разные идеи оценивались одинаковыми баллами.

6 *Подсчет голосов (баллов).* Результаты голосования (оценивания идей в баллах) студентов обобщаются по группе в таблице 1. В графе 3 проставляется число студентов, которые дали оценки идее (число оценок за минусом прочерков по данной идее). В графе 5 средний балл определяется делением суммы баллов (графа 4) на число проголосовавших (графа 3).

Таблица 1 – Сводная ведомость оценки идей студентами группы

Номер идеи	Балл, проставленный студентами, (1, 2, ..., $t$ )	Число студентов, которые дали оценки идей в баллах	Общая сумма баллов группы	Средний балл оценки идей группой	Ранг (место важности) идей	
					по сумме баллов	по среднему баллу
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
$N$						

7 *Отчет по работе и написание выводов.* В отчете студент приводит формулировку обсуждаемой проблемы, перечень идей, сводную ведомость оценки идей (см. таблицу 1), на основании которой формируется таблица 2. Сравнительная ведомость оценки трех (призовых) мест.

Таблица 2 – Сравнительная ведомость оценки трех (призовых) мест

Призовое место	Номер идеи, которая соответствует призовому месту		
	по индивидуальной оценке	по сумме баллов	по среднему баллу
I			
II			
III			

При написании выводов на основании данных таблицы 2 студент отмечает, по каким идеям индивидуальные оценки по призовым местам являются оригинальными и по каким идеям студент с группой солидарен.

## **2 Сущность предпринимательства. Цели, принципы и функции предпринимательства**

*Цель занятия:* изучить сущность, эволюцию и функции предпринимательства в рыночной экономике.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Понятие предпринимательства.
- 2 Предпринимательство как экономическая категория.
- 3 Признаки предпринимательства.
- 4 Функции предпринимательства.
- 5 Показатели, оценивающие предпринимательскую активность.

### **Задание 1**

Используя данные статистических сборников, проанализировать основные показатели развития предпринимательства в Республике Беларусь: число субъектов предпринимательства, численность работников, объем производства продукции и т. д.

### **Задание 2**

Провести сравнительную характеристику малого и крупного бизнеса, указав преимущества и недостатки. Параметры сравнения выбрать самостоятельно.

## **3 Правовое регулирование предпринимательской деятельности**

*Цель занятия:* изучить основные понятия, формы и виды предпринимательской деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Понятие, формы и виды предпринимательской деятельности.
- 2 Классификация предпринимательской деятельности.
- 3 Незаконное предпринимательство и лжепредпринимательство.
- 4 Отличие физических лиц от юридических.

5 Виды деятельности, которые могут осуществляться физическими лицами без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

### *Тест*

1 Предметом предпринимательского права являются:

а) комплекс правовых отношений, связанных с организацией, осуществлением, государственным регулированием предпринимательства, а также внутривладельческие отношения, складывающиеся в ходе предпринимательской деятельности крупных коммерческих структур;

б) система законодательных актов, которые регулируют общественные отношения между субъектами предпринимательства по поводу осуществления их деятельности;

в) содержание договорных отношений, которые складываются между участниками предпринимательской деятельности.

2 Основные субъекты предпринимательского права:

а) коммерческие организации и индивидуальные предприниматели;

б) государство;

в) самозанятые граждане, не зарегистрированные в установленном порядке, и общественные организации.

3 Юридическое лицо считается созданным с момента:

а) внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР);

б) получения документов о регистрации юридического лица в Едином регистре;

в) утверждения устава данного юридического лица.

4 Какова основная цель предпринимательской деятельности:

а) извлечение прибыли;

б) получение социальных гарантий;

в) личностный рост предпринимателя.

5 Каковы основные условия занятия предпринимательской деятельностью физическим лицом:

а) дееспособность гражданина и его регистрация в качестве индивидуального предпринимателя;

б) инициативность и творческий подход;

в) опыт в области предпринимательства.



## 4 Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

**Цель занятия:** изучить основные организационно-правовые формы предпринимательской деятельности и их особенности.

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Особенности индивидуального предпринимательства.
- 2 Сущность унитарного предприятия.
- 3 Особенности общества с ограниченной и дополнительной ответственностью.
- 4 Отличие открытых акционерных обществ от закрытых.
- 5 Особенности хозяйственных товариществ и производственных кооперативов.

### *Тест*

1 Три товарища создали собственную фирму. Какие факторы позволяют сделать вывод о том, что организационно-правовая форма этой фирмы – производственный кооператив:

- а) фирма основана на личном трудовом участии;
- б) фирма представляет собой специализированное мелкое предприятие;
- в) прибыль фирмы распределяется в соответствии с трудовым участием ее членов;
- г) фирма основана на объединении членами фирмы имущественных паевых взносов;
- д) фирма имеет самостоятельный баланс;
- е) фирма своевременно представляет установленную государственными органами отчетность.

2 В приведенном ниже ряду найдите понятие, которое является обобщающим для всех остальных представленных понятий. Запишите это слово (словосочетание).

Природные ресурсы, денежный капитал, предпринимательские способности, информация, факторы производства.

3 К основным принципам, регулирующим предпринимательскую деятельность, не относится:

- а) свобода предпринимательской деятельности;
- б) ограничение конкуренции и расширение монополистической деятельности;
- в) государственное регулирование предпринимательской деятельности;
- г) юридическое равенство различных форм собственности, используемых в предпринимательской деятельности.

4 Верны ли следующие суждения о субъекте предпринимательской деятельности?

- А. Субъектом предпринимательской деятельности может являться

государство.

Б. Субъектом предпринимательской деятельности могут являться коммерческие организации.

Выберите правильный ответ:

- а) верно только А;
- б) верно только Б;
- в) верны оба суждения;
- г) оба суждения неверны.

5 Граждане Андрей М. и Виктор Д. решили организовать туристическое агентство. Они подали документы для регистрации своего товарищества, в которой им было отказано. Что могло стать причиной отказа:

- а) граждане не являются индивидуальными предпринимателями;
- б) деятельность граждан, по прогнозам, не будет востребована;
- в) граждане не имеют высшего образования;
- г) граждане представили Учредительный договор, а не Устав товарищества.

6 Прочитайте приведенный ниже текст, каждое положение которого обозначено определенной буквой.

А. Создание фирмы, независимо от ее организационно-правовой формы, всегда является рискованным предприятием.

Б. Считается, что оно может обогатить своих зачинателей, но может и лишить их не только всех сбережений, но и здоровья, подорванного нервной нагрузкой, связанной с ведением дела.

В. В 1998 г. была завершена подготовка важнейшего для регулирования деятельности фирм документа – Гражданского кодекса Республики Беларусь.

Г. От устойчивости и процветания фирмы, по мнению экономистов, зависят насыщенность рынка, уровень цен на товары и многое другое.

Определите, какие положения текста носят:

- а) фактический характер;
- б) характер оценочных суждений.

### **Задание**

Провести сравнительный анализ различных организационно-правовых форм организаций по следующим признакам: количество участников, учредительные документы, размер уставного фонда, органы управления, условия выхода из состава участников, ответственность участников и др.

## 5 Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи

**Цель занятия:** подобрать бизнес-идеи, а затем выбрать из них лучшие (работоспособные).

С точки зрения практических действий индивида, готовящегося к осуществлению предпринимательства, можно выделить следующие этапы организации предпринимательской деятельности:

- этап 1. Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи;
- этап 2. Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса;
- этап 3. Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи;
- этап 4. Проверка прибыльности будущего бизнеса;
- этап 5. Разработка бизнес-плана.

При работе над этапами 1–4 будем использовать практикум предпринимательства П. Л. Глухих, который предназначен для студентов, обучающихся основам предпринимательства [2].

Что такое бизнес-идея?

1 Бизнес-идея – идея, которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании.

2 Бизнес-идея может быть идеей бизнеса, идеей товара, идеей нововведения.

Подобрать бизнес-идеи, а затем выбрать из них лучшие можно, заполнив таблицу А.1.

### **Методические указания**

Поиск и отбор бизнес-идеи:

- 1) чтобы придумать и/или найти бизнес-идею, заполните в таблице А.1 графу 1 «Поиск бизнес-идеи» (начиная с 1.1 до 10.1);
- 2) чтобы из всех сформулированных бизнес-идей выбрать лучшие, оцените их по трем критериям, поочередно заполнив графы со 2-й по 6-ю;
- 3) отберите две бизнес-идеи с максимальным количеством баллов и отметьте их (цветом).

### **Полезные ссылки.**

1 Ссылка для просмотра количества интернет-запросов в поисковой системе Яндекс (нужна регистрация). – Режим доступа: <http://wordstat.yandex.ru/>.

2 Ссылка для просмотра количества интернет-запросов в поисковой системе Google (нужна регистрация). – Режим доступа: <https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner>.

3 Чтобы узнать, что такое дропшипинг и почему он не требует вложения денег, смотри короткое видео «Что такое дропшипинг? (плюс список поставщиков)». – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=hss0L8cOV4U>.

## 6 Оценка и выбор бизнес-идей

**Цель занятия:** необходимо выбрать из двух бизнес-идей одну – самую перспективную для дальнейшей работы. Для более осознанного выбора детальнее сравните две отобранные бизнес-идеи между собой, выполнив следующее задание.

### *Методические указания*

1 Впишите в таблицу А.2 названия бизнес-идей, которые были оценены Вами как лучшие по итогам выполнения предыдущего задания (см. раздел 4).

2 По каждому критерию оценки выставите показатель для ячейки «значение» сначала по первой, а потом и второй идее, сравнивая эти значения между собой, каждой идее выставите в ячейку «балл»:

0 – за худшее значение из двух бизнес-идей;

1 – за среднее значение;

2 – за лучшее значение из двух бизнес-идей.

3 Подсчитайте сумму баллов по каждой идее по формальным и неформальным критериям и общее значение.

Идею, набравшую большее количество баллов, можно считать приоритетнее и развивать далее, выполняя последующие задания.

Результатом этого этапа, после заполнения таблицы А.2, должен стать осознанный выбор конкретной бизнес-идеи и готовность ее дальше оценивать и готовить к реализации.

**Маржа** – разница между ценой товара и его себестоимостью. Может быть выражена как в деньгах, так и в процентах.

## 7 Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса

**Цель занятия:** составить бизнес-модель для уточнения ключевых параметров бизнеса (этап 2 в организации предпринимательской деятельности).

### *Методические указания*

**Бизнес-модель** – это схематическое описание бизнеса (будущего или действующего) с целью запланировать или оценить его ключевые факторы успеха.

Последовательность действий:

1) заполните таблицу А.3, описав ключевые составляющие ранее выбранной бизнес-идеи;

2) в строке «Конкуренты» указывается количество и название прямых конкурентов (при их наличии) или количество косвенных конкурентов.

Конкуренты – это компании, которые продают аналогичные товары и услуги по сходным ценам одним и тем же категориям потребителей. Например, для продукта Coca-Cola нужно рассматривать в качестве прямых конкурентов только другие напитки «кола». Косвенными конкурентами будут компании, чья продукция способствует удовлетворению тех же потребностей. Для Coca-Cola, например, всех тех товаров, которые позволяют потребителю удовлетворить жажду.

Для крупных городов количество можно определить с помощью сервиса «Дубль гис» – <http://2gis.ru/>, Яндекс карты – [maps.yandex.ru](https://maps.yandex.ru), Google карты – <https://www.google.ru/maps>;

3) в строке «Потоки выручки» указывается одна или несколько моделей монетизации, т. е. способ, которым зарабатывает данная бизнес-идея. Выделяют следующие основные модели монетизации:

– *продажа своего (производство)/перепродажа* – традиционная реализация реальных или виртуальных товаров/услуг, в том числе с помощью современных технологий;

– *рекламная модель* (проект с различной степенью наглости показывает рекламу своим пользователям). Основные примеры проектов:

а) мейл-сервисы и агрегаторы порталов основных тем интересов пользователей (Yahoo, Mail.ru и др.);

б) лидогенераторы, сайты и приложения – агрегаторы информации (m.select.by, Banki.ru, и др.);

– *модель подписки* (проект обладает очень ценной информацией, которую можно продавать заинтересованным лицами или компаниям. Основные примеры проектов:

а) сайты о работе (Monster.com, Headhunter, Superjob и др.);

б) узкие нишевые проекты с умной аналитической информацией (из известных мировых – Bloomberg);

в) онлайн-кинотеатры и музыкальные центры (Netflix, Spotify, ivi.ru, Zvook и др.);

– *модель freemium* (у проекта, сайта, мобильного приложения, онлайн или мобильной игры и т. д. есть много уникальных пользователей или закачек приложения. Базисный функционал – бесплатно, а дополнительные инструменты – за деньги). Основные примеры проектов:

а) поисковые системы (Google, Yandex и др.);

б) социальные сети (Facebook, Instagram, ВКонтакте, Одноклассники и др.);

в) сайты знакомств (Mamba, Tinder, Badoo, TopFace и др.);

г) мессенджеры/сервисы IP-телефонии (Skype и др.);

д) игры мобильные и платформенные (Angry Birds, Farmville и др.);

е) доски объявлений (Kufar, Avito, Slando, Dmir и др.);

– *транзакционная модель* (Вы переводите через свой сервис деньги от одной заинтересованной стороны к другой за комиссию – выполняете услуги пользователей). Основные примеры проектов:

а) платежные сервисы и системы (Webmoney, Яндекс Деньги,

Qiwi, Robokassa, Chronopay и др.);

б) агрегатор/Биржа продавцов и покупателей (туризм: AnyWayAnyDay, OneTwoTrip, техника: Wikimart, Yandex Market, купоны: Groupon, Biglion и др.).

Результатом этого этапа должен стать осознанный подбор для бизнес-идеи конкретной бизнес-модели с целью уточнения ключевых параметров бизнеса.

## **8 Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи. Проблемное интервью**

**Цель занятия:** необходимо проанализировать кто, в каком объеме и по какой цене захочет покупать товары/услуги, которые предполагает бизнес-идея, чтобы установить ее перспективность (этап 3 в организации предпринимательской деятельности).

### ***Методические указания***

Для этого предлагается использовать особый методологический подход к созданию и развитию нового бизнеса – Customer Development (создатель методологии Steve Blank). Такой подход сводится к следующим принципам:

– главное внимание – клиенту (клиент – тот, чью проблему («боль») мы можем решить своим продуктом);

– все, что знает или ожидает предприниматель о потенциальном покупателе, – это неподтвержденные гипотезы, поэтому необходимо правильно их сформулировать, подтвердить или опровергнуть;

– «в офисе нет фактов», т. е. нужно напрямую обращаться к потенциальным потребителям и проверять гипотезы с первых шагов проекта.

Существует ограниченный перечень способов получения столь важных для будущего бизнеса показателей:

- 1) проблемное интервью;
- 2) маркетинговый опрос;
- 3) пробный рекламный канал (сайт – посадочная страница, публичная страница или группа в социальных сетях, доска объявлений и т. д.).

Методика проблемного интервью является новой и в большей степени подходит под те бизнес-идеи, для которых неочевидно будет ли в достаточном объеме продаваться товар/услуга (как правило, либо совсем уникальный, либо достаточно новый) для конкретной территории, например, инновационные, технологические товары.

Задача – выяснить у потенциальных клиентов, за решение какой проблемы (в маркетинге ее еще называют «боли») они готовы заплатить.

Типовой уровень осознания проблемы определяется зрелостью рынка. На ранних этапах развития рынка клиенты не осознают проблему или готовы с ней мириться, на более поздних – знают о ней и ищут решение или поставщика.

Четыре уровня осознания проблемы клиента:

- 1) не видит проблемы, движется к цели;
- 2) видит проблему, готов с ней мириться, не знает, что может быть иначе;
- 3) видит проблему, ищет решение;
- 4) знает решение, ищет конкретного поставщика.

Рассмотрим методику проведения проблемного интервью от российского эксперта Евгения Калинина [3]. Соответствующее задание «Проблемное интервью» выполняется в четыре этапа:

1) *подготовка к интервью:*

- записать название бизнес-идеи;
- перечислить перечень основных проблем клиента, побуждающих его купить;
- сформулировать гипотезу основной проблемы клиента;
- установить количество интервью и подтверждений гипотезы;
- составить примерный план интервью, включающий пп. 2 и 3;

2) *вызвать интерес собеседника:*

- выбрать значимую тему;
- показать свою компетенцию;
- описать продукт/технология;
- привести реальные примеры;
- избегать ситуации продажи;
- показать ценность;

3) *расспрашиваем собеседника.*

Узнаем новое, а не «притягиваем» слова собеседника в подтверждение своей правоты. Не стремиться получить одобрение или совершить продажу, а слушать и стараться понять мотивы поведения.

Расспросить нужно о следующем:

- ситуация и цель (какую задачу человек решает, к чему стремится, какова его цель);
- контекст и история (важные события в прошлом, которые повлияли на его поведение, решения и приоритеты);
- план движения к цели (как человек собирается достигать своей цели или что он делал, если ситуация была в прошлом);
- проблема (какая проблема или упущенная возможность возникла или возникнет в ходе реализации плана);
- желаемое состояние (а как бы он хотел, чтобы было);
- возможности (какими возможностями обладает клиент для решения своей проблемы. Есть ли у него ресурсы, готов ли он платить, может ли менять что-то в своей ситуации);

4) *фиксируем результаты.*

На выходе из интервью должен получиться клиентский сценарий, содержащий следующие элементы:

- ситуация, контекст, цель, план (какую задачу решает клиент, что он делает или собирается делать для достижения своей цели);

– проблема и уровень ее осознания (что пошло (или может пойти) не так. Понимает ли это клиент, или проблему нужно еще актуализировать);

– желаемое состояние (ценность, которую Вы можете демонстрировать клиентам из этого сегмента в процессе продажи);

– возможности (обладает ли клиент необходимыми ресурсами, готов ли заниматься решением проблемы).

Если по результатам серии интервью Вы обнаружили, что этот сценарий повторяется с некоторой регулярностью – Вы получили подтверждение спроса по данной бизнес-идее и описание сегмента целевой аудитории или убедились, что их нужно изменять.

## **9 Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи. Маркетинговый опрос**

*Цель занятия:* проведение маркетингового опроса с целью исследования рыночного сегмента и анализа бизнес-идеи (этап 3 в организации предпринимательской деятельности).

### ***Методические указания***

Классическим способом исследования востребованности является маркетинговый опрос в форме анкетирования. Для проведения анкетирования с целью исследования рыночного сегмента и анализа бизнес-идеи необходимо выполнить следующие действия.

1 *Уточните цель анкетирования.* На этапе анализа рынка опрос может помочь узнать следующую важную информацию – 3К-1Ц.

1.1 К1 – количество (объем спроса) в штуках, т. е. сколько штук товаров/услуг у Вас будет куплено одним покупателем в единицу времени (нужно, чтобы рассчитать прибыль).

1.2 Ц – цена (стоимость) в рублях, т. е. по какой цене Вы будете продавать, а у Вас будут покупать одну единицу товара/услуги (нужно, чтобы рассчитать прибыль).

1.3 К2 – клиенты – характеристики ваших потенциальных покупателей, их отличие от других (социально-экономические, демографические и др.).

1.4 К3 – конкуренты – доли конкурентов в рыночном сегменте (в процентах), т. е. у кого покупают Ваши потенциальные клиенты (нужно, чтобы определить вашу потенциальную долю рынка).

2 *Предварительно определите своих потенциальных покупателей* (целевую аудиторию) тех, кого Вы будете опрашивать.

2.1 Для начала определимся – наш потребитель:

а) частное лицо;

б) фирма, компания.



2.2 Опишите своего среднестатистического покупателя (описание может быть приблизительным, главное, чтобы оно содержало самые важные отличительные черты именно вашего покупателя):

- пол (мужчины и женщины, только мужчины, только женщины);
- возраст (например, от ... до ...);
- уровень дохода (например, ниже среднего, около среднего, выше среднего);
- основные виды деятельности (работающий, безработный, обучающийся, пенсионер и т. д.);
- семейное положение;
- образование;
- увлечения и др. (но только самые важные для Вашего бизнеса).

2.3 Выбираем тип опроса: массовый или узкоспециализированный.

2.3.1 Если имеются статистические данные количества потенциальных клиентов по населенному пункту, в котором Вы планируете бизнес, то точнее будет массовый опрос. Проверяем, существуют ли такие данные, например, на сайте Белстата в своем регионе. Выберите раздел «Население и миграция», затем «Население». Выберите строчку «Численность населения по полу и возрасту», также можно зайти в раздел «Статистические данные». Найдите город, в котором Вы планируете бизнес. В случае с массовым анкетированием необходимо так организовать опрос, чтобы на анкету мог ответить любой житель населенного пункта (с равной вероятностью).

2.3.2 Если статистические данные количества потенциальных клиентов отсутствуют, можно использовать значение количества запросов в поисковых сервисах, таких как «Статистика ключевых слов на Яндекс» (<http://wordstat.yandex.ru/>), «Планировщик ключевых слов от Google» ([https://ads.google.com/intl/ru\\_ru/home/tools/keyword-planner/](https://ads.google.com/intl/ru_ru/home/tools/keyword-planner/)). Такой сервис позволит увидеть статистику запросов в виде цифры, отражающей количество запросов в поисковых системах Яндекса или Google соответственно.

В случае с узкоспециализированным анкетированием необходимо так организовать опрос, чтобы на анкету отвечали, прежде всего, целевая аудитория, которая может быть отобрана по месту проведения, приглашению к анкетированию и т. д.

3 *Разработка анкеты.* Формулируйте вопросы и варианты ответов так, чтобы снизить уровень субъективности (т. е. не исказить мнение отвечающего) и получить максимально точный ответ. Условно анкету для анализа рыночного спроса можно разделить на пять частей:

1) вступительная часть (название анкеты, просьба, описание цели анкетирования, обещания);

2) К1 – количество – вопросы на выявление количества (объема спроса), т. е. сколько штук товаров/услуг у Вас будет куплено одним покупателем в единицу времени (например, месяц):

- первым логично поставить вопрос, отсекающий не целевую аудиторию, который особенно важен для массового анкетирования, для того чтобы

посчитать общее количество потенциальных клиентов. По ответу на этот вопрос все отвечающие будут Вами разделены на «целевую аудиторию» (те, кто ответил «да») – отвечают на все вопросы анкеты и «не целевая аудитория» – отвечает только на вопросы К3. (Пример отсекающего вопроса – любите ли Вы петь, танцевать, кофе и т. д.);

- далее вопросы, уточняющие количество по товару/услуге № 1;
- количество по товару/услуге № 2 и т. д. (не более трех);
- если нельзя спросить про конкретный товар/услугу, то нужно спросить про общую сумму расходов на эту группу товаров/услуг;
- вопрос на выявление доли тех, кто ищет Ваш товар/услугу в поисковике Яндекс или Google, особенно важен для узкоспециализированного анкетирования, для того чтобы посчитать общее количество потенциальных клиентов;

3) Ц – вопросы на выявление цены (стоимости), т. е. по какой цене Вы будете продавать (и, соответственно, у Вас будут покупать) одну единицу товара/услуги:

- вопросы, уточняющие цену товара/услуги № 1;
- вопросы, уточняющие цену товара/услуги № 2 и т. д. (не более трех);

4) дополнительные вопросы:

а) вопросы о местонахождении (чтобы понять, не будет ли мешать его местонахождение, покупатель, Ваш товар/услуга);

– вопросы, на выявление удобного формата продаж: офлайн и/или онлайн;

– вопросы о необходимости доставки, самовывоза и т. д.;

б) вопросы К2 – о конкурентах. Две основные цели:

– чтобы узнать, у кого покупают Ваши потенциальные клиенты и каковы доли конкурентов в рыночном сегменте, %;

– чтобы узнать, какие преимущества интересуют клиентов в первую очередь (пример вопроса: «Что Вам больше всего нравится в продукции, предлагаемой в настоящее время другими компаниями?»);

в) вопросы К3 – о качестве:

– чтобы узнать приоритеты покупателя, например, вопрос «Что при выборе товара для Вас наиболее важно?». В зависимости от товара варианты могут быть следующие: цена, качество, месторасположение, безопасность, сервис, профессиональный персонал, режим дня и др. Ответ на этот вопрос потребуется на этапе 5. Разработка бизнес-плана;

– если товар малоизвестен, предложите вопрос с вариантами ответа в виде его возможных преимуществ (чтобы узнать, что наиболее ценно для клиентов);

– какие опасения останавливают потенциального потребителя купить;

г) вопросы К4 – о клиентах, отвечающих на анкету (уточнение социально-экономических, демографических параметров):

– пол;

- возраст (например, от ... до ...);
- уровень дохода (например, от ... до ...);
- вид основной деятельности (специальность);
- семейное положение;
- образование;
- увлечения и др. (но только самые нужные для понимания бизнеса);

5) заключительная часть (благодарность).

4 *Редактирование анкеты*. Правила составления анкеты.

4.1 Включайте только те вопросы, которые позволят решить цель опроса (см. п. 1). Опираясь на раннее определенные цели этого этапа, Вы сможете сформулировать более эффективные вопросы и получать все ответы (или числовые значения), ради которых создается анкета.

4.2 Все формулировки должны быть максимально понятны любому отвечающему (однозначное понимание). Избегайте употребления технических терминов, жаргонизмов, профессиональной лексики или любых специализированных отраслевых формулировок, которые могут сбить с толку или разочаровать респондентов Вашего опроса. Также постарайтесь быть как можно более конкретным. Слово «музыка» намного более конкретно, чем слово «содержимое» (или «контент»).

Как можно проще всего убедиться в том, что Вы используете в своей анкете простые и понятные формулировки? Попробуйте использовать предварительный тест и разослать Ваш онлайн-опрос или голосование коллегам.

4.3 Не используйте двусмысленные вопросы. Несмотря на то, что объединение двух вопросов в одном может показаться заманчивой идеей, не поддавайтесь этому соблазну, иначе Вы рискуете надежностью полученных результатов опроса.

Возьмем, например, следующий вопрос из сферы исследования рынка: «Вам нравится вкус нашего нового мороженого эскимо, и станете ли Вы покупать его чаще, чем уже существующее эскимо?» Поскольку в этот вопрос включено на самом деле два вопроса, сложно узнать мнение респондентов о каждом из утверждений.

4.4 Понятно, но кратко опишите свой товар/услугу (если нужно, приведите пример своего товара/услуги).

4.5 Каждый вопрос должен содержать варианты ответов или «открытый» ответ.

4.5.1 Вопросы с множественными вариантами ответа. Вопросы данного типа позволяют респонденту выбирать один или несколько вариантов из определенного Вами списка ответов. Вопросы с множественными вариантами ответов стоит использовать при наличии фиксированного количества вариантов.

4.5.2 Вопросы со шкалой оценки. Отвечая на вопрос со шкалой оценки, респондент выбирает одну оценку для Вашего вопроса среди равномерно распределенного множества возможных вариантов. Ответы должны охватывать максимальное количество вариантов.

4.5.3 Вопросы с полем комментария/описания («открытый» ответ). Вопросы с ответом в произвольной форме требуют от респондентов ввести их ответ в поле комментария и не предлагают конкретных заранее определенных вариантов ответа. Затем ответы рассматриваются в индивидуальном порядке.

4.6 Проверьте на орфографию и пунктуацию.

4.7 Выберите оптимальный размер анкеты.

4.7.1 Только самые важные вопросы. Ограничивая количество вопросов, Вы повышаете вероятность того, что каждый респондент ответит на все из них. Для предотвращения отказов от участия в опросе вопросы должны быть удобно сжатыми, составленными на простом языке и распределенными на большее количество коротких страниц (в отличие от одной длинной переполненной страницы). Обращение внимания на длину поможет Вам также сфокусироваться на главном.

4.7.2 Если анкета будет выдаваться в печатном виде, то желательно уместить всю анкету на одном листе формата А4.

4.8 Проявляйте заботу, делаясь информацией. Будьте открытыми со своими клиентами, расскажите им о результатах и поделитесь планами дальнейших действий, разработанными на основании собранной информации. Если нужны дополнительные данные, разошлите следующий опрос по исследованию рынка. Можно опубликовать результаты в рекламных материалах и указать в них принятые меры по улучшению ситуации.

5 *Выбор места и способа анкетирования.* Самым оправданным являются места нахождения потенциальных покупателей.

5.1 Возле ваших конкурентов – анкетирование по бумажной версии анкеты.

5.2 Неподалеку от того места, где планируете располагать бизнес – анкетирование по бумажной версии анкеты.

5.3 Места пребывания в интернете:

а) передача и сбор анкеты в электронном варианте (например, в формате Microsoft Word или аналогичных) через средства коммуникации (электронная почта, социальные сети, мессенджеры и т. д.);

б) создание интернет-анкеты и онлайн-анкетирование (например, в социальных сетях Вконтакте или специализированных сервисах, например, Google Docs).

6 *Определение количества опрашиваемых* (объема выборки опроса):

а) не нужно опрашивать своих знакомых, т. к. в этом случае у нас может быть превышено число респондентов, например, с высшим образованием, которых не должно быть больше 10 %...12 %;

б) старайтесь найти представителей всех возрастных групп, которые обозначены в соответствующем вопросе Вашей анкеты. Нужно стремиться к тому, чтобы пятая часть опрошенных (два из десяти) были возраста 16–29 лет, и еще пятая часть (два из десяти) – возраста старше 50 лет. Однако людей очень преклонного возраста (значительно старше 60 лет) опрашивать не надо. Таким образом, шесть человек из десяти – это должны быть респонденты 30–50 лет; в число опрошенной молодежи включайте не только старших школьников или студентов, но и учащихся ПТУ, колледжей, молодых рабочих; среди представи-

телей среднего возраста можно опросить и одну-две домохозяйки, одного военного, учителя, двух-трех рабочих, врача, продавцов и водителей транспорта.

#### *7 Обработка результатов анкетирования:*

а) исключить результаты тех ответивших, кто не покупает или не собирается покупать товар/услугу, т. е. не целевая аудитория;

б) по результатам ответов рассчитать среднее арифметическое количество (объем спроса), т. е. среднее количество штук по каждому товару/услуге, которое у вас будет покупать один покупатель в единицу времени (например, месяц);

в) по результатам ответов рассчитать среднюю арифметическую цену (стоимость), т. е. среднюю цену одной единицы по каждому товару/услуге, по которой у вас будут покупать;

г) по результатам ответов рассчитать доли конкурентов в рыночном сегменте (в процентах), т. е. у кого, сколько процентов покупают.

## **10 Проверка прибыльности будущего бизнеса: финансовая модель**

*Цель занятия:* составить финансовую модель проекта для проверки прибыльности будущего проекта (этап 4 в организации предпринимательской деятельности).

### *Методические указания*

Финансовая модель проекта способна ответить на следующие важнейшие вопросы.

1 Стоит ли проект того, чтобы тратить на него силы, время и деньги?

2 Какие факторы будут влиять на конечный успех проекта в первую очередь, а какие являются второстепенными?

3 Сколько денег Вам потребуется привлечь, чтобы проект состоялся?

4 Сколько должны стоить заемные средства, чтобы Вы могли спокойно расплатиться с кредиторами?

5 Сможет ли бизнес выжить, если что-то пойдет не так, как Вы рассчитывали?

Финансовая модель необходима, чтобы узнать возможную степень прибыльности (сколько денег можно заработать, сколько денег потребуется вложить, окупится ли кредит, срок окупаемости, рентабельность) и решить стоит ли заниматься проектом далее.

Разрабатывая финансовую модель можно поэтапно проработать следующие этапы: прогноз объема продаж; прогноз цены реализации; расчет прогнозной выручки; расчет прогнозных расходов; расчет прогнозной прибыли.

1 Начинаем с прогноза объема продаж.

1.1 Уточнение названия бизнес-идеи и выбор основного товара/услуги

(таблицы 3 и 4).

Таблица 3 – Уточнение названия бизнес-идеи

Вопрос	Ваш ответ
Название бизнес-идеи	

Таблица 4 – Выбор основного(ых) товара(ов)/ услуг(и)

Вопрос	Ваш ответ	
Основной(ые) товар(ы)/ услуга(и) (их группы 2): по каждому должен быть проведен опрос и выявлены количество и цена	Т/У № 1	
	Т/У № 2	
	Т/У № 3	

1.2 Выбор месторасположения бизнес-проекта. Прежде чем составить прогноз будущих продаж, нужно выбрать месторасположение бизнес-проекта и определить размер территории, которая может быть охвачена бизнес-предложением.

1.2.1 Выбор помещения по функциям, которые оно должно выполнять:

– *помещение с одной функцией*: точка продаж, точка производства, офис, склад и др.;

– *помещение с несколькими функциями*: офис и склад; точка производства и продаж; точка продаж и др.

После того как определена функция, необходимая для помещения, принимается решение о том, сколько таких помещений потребуется.

1.2.2 Выбор фактического месторасположения помещений.

Далее определяется фактическое место, где будет располагаться помещение(я), отвечающее(ие) выбранным функциям. Искать помещение можно через популярные в Вашем городе сайты и газеты по продаже недвижимости.

При выборе месторасположения важно учитывать наиболее значимые условия размещения бизнеса:

– стоимость;

– близость или транспортная доступность для потребителей (например, транспортная развязка – рядом с ...);

– близость или транспортная доступность для поставщиков ресурсов (например, недалеко от ...);

– наличие доступного по стоимости помещения;

– удаленность от конкурентов и др.

1.3 Определение размера территории, на которой будет продаваться товар/услуга:

– микрорайон города;

– город;

– ближайшие города;

– область/регион;

- Беларусь;
- страны СНГ (русскоязычные);
- мир.

Выбрав месторасположение, проанализируем потенциальных покупателей.

1.4 Составление характеристики своих основных покупателей. Используя результаты анкетирования (см. этап 3 «Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи»), анализируем своих потенциальных покупателей, отвечая на следующие вопросы.

1 Существуют ли покупатели в месторасположении Вашего бизнес-проекта?

2 Нужна ли им именно Ваша продукция, и если да, то почему?

3 Кто Ваши покупатели (по социально-экономическим, демографическим параметрам): пол, возраст (например, от ... до ...), уровень дохода (например, от ... до ...), вид основной деятельности (специальность), семейное положение, образование, увлечения и др. (но только самые нужные для понимания бизнеса)?

Для удобства воспользуйтесь таблицей 5.

1.5 Выбираем единицу измерения объема продаж. Нужно ответить на вопрос «В чем измерять объем продаж?». Это всегда будут натуральные единицы, в которых Вы будете измерять объем будущих продаж или производства (например, штуки, количество покупателей (чеков), количество часов, количество заказов, количество абонементов и т. д.).

Таблица 5 – Отличия ваших покупателей

Вопрос	Ваш ответ (по результатам опроса)
1 Существуют ли покупатели в месторасположении вашего бизнес-проекта?	
2 Нужна ли им именно Ваша продукция, и если да, то почему?	
3 Кто Ваши покупатели по критериям (выберите критерии, наиболее значимые для Вашего товара):	
пол	
возраст (например, от ... до ...)	
уровень дохода (например, от ... до ...)	
вид основной деятельности (специальность)	
семейное положение	
образование	
увлечения	
и др. (важные для Вашего товара/услуги)	

## 11 Разработка бизнес-плана

**Цель занятия:** разработка по этапам бизнес-плана для продвижения своей бизнес-идеи.

### *Методические указания*

Бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы или для создания новых сфер бизнеса.

Основными целями бизнес-плана являются:

- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспектив бизнеса;
- привлечение внимания и интереса потенциальных инвесторов фирмы, а также потребителей и поставщиков;
- приобретение опыта планирования, показ предприятия в перспективе.

Бизнес-план необходим, прежде всего, для привлечения внимания будущих инвесторов (например, банков), как отправная точка при ведении переговоров с будущими партнерами.

Стандартный бизнес-план включает в себя следующие составные части:

1) *титульный лист и оглавление*. Титульный лист должен содержать заголовки плана, дату его подготовки, информацию о составителе плана и для кого он был подготовлен. Оглавление должно давать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана. В оглавлении необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана, и в то же время оглавление не должно быть перенасыщено деталями;

2) *резюме*. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана. Резюме должно состоять из трех частей: введения (цели плана и коротко суть проекта), основного содержания (краткое описание всех ключевых моментов бизнес-плана, как то род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.) и заключения (представление факторов будущего успеха проекта, описание основных способов действия предпринимателя). Резюме должно быть кратким и давать общее представление о плане, а также оно должно быть составлено таким образом, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана;

3) *история бизнеса (если предприятие уже существует)*. Здесь нужно подчеркнуть успехи фирмы и отдельных сотрудников, рассказать о создании и деятельности фирмы, о том, какие продукты и услуги предлагает фирма на рынке, о роли высшего руководства в деятельности предприятия и т. д. Все это необходимо увязать с намеченными целями;

4) *описание продуктов (услуг)*. Детальное описание будущего товара необходимо довести до сведения инвесторов, которые заинтересованы в высоком конкурентном потенциале товара. В описании необходимо отразить способы применения данного товара и его свойства, сравнение с аналогичной продук-



цией конкурентов, а также жизненный цикл товара. Внимание должно быть уделено также дизайну и упаковке и мотивам, которые будут побуждать покупателей приобретать именно данный товар;

5) *анализ положения дел в отрасли.* Описание внешней среды фирмы и определение степени ее привлекательности. Здесь необходимо охарактеризовать размеры рынка и его состояние, категории потенциальных покупателей, чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, сезонным и циклическим колебаниям и т. д. Сделав вывод об общей привлекательности рынка, нужно определить потенциальную долю фирмы в нем, дать прогноз продаж продукции как в денежных, так и в натуральных показателях;

б) *оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.* Должны быть определены главные конкурентные силы в отрасли и сформулированы основные варианты конкурентных стратегий.

По М. Портеру существует три конкурентные стратегии:

– преимущество в издержках (удержание издержек на низком, недоступном для потенциальных конкурентов уровне за счет экономии на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм);

– дифференциация (создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего закреплены торговой маркой);

– фокусирование (сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей, определенной группе товаров или на определенном географическом секторе рынка). В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение;

7) *план производства.* Все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес-плане. Кроме того, план производства должен включать экономические расчеты издержек производства, должны быть представлены основные методы производства и технологии, общая структура производственного процесса. В плане производства указывается также какое сырье и материалы необходимы, имена и адреса основных поставщиков фирмы, характеристики необходимых для организации производства мощностей и существуют ли уже задействованные мощности, может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства и какова предполагаемая структура издержек, как осуществляется контроль качества, каким образом осуществляется выбор оборудования и какое оборудование используется предприятием. Указывается место, где предполагается поместить предприятие (причины), а также какой квалификации рабочая сила требуется для ведения производства;

8) *план маркетинга.* Этот план должен охватывать все вопросы, связанные с рынком. Должны быть представлены основные характеристики покупателей на ориентировочном рынке предприятия, покупатели должны быть дифференцированы в группы по различным признакам (уровень доходов, демографический признак), и предприятие должно определить для себя, на какой из сегментов рынка оно намерено ориентироваться. В плане должно указываться, на какую долю рынка приблизительно может претендовать бизнес, будет ли иметь место острая конкурентная борьба или предприятие попытается найти свою нишу на рынке. Раскрывается также методика расчета цены на товар

фирмы, какой чистый доход принесет фирме выбранный уровень цены, какие каналы сбыта будет использовать фирма, как предполагается и предполагается ли вообще организовать послепродажный сервис;

9) *организационный план*. Здесь указывается форма собственности и тип организационной структуры фирмы, рассматриваются вопросы руководства и распределения полномочий и ответственности. Указываются основные пайщики (акционеры) организации (иногда приводится весь список), сколько акций и какого класса было выпущено и предполагается выпустить, состав совета директоров и правления корпорации, как распределяются полномочия среди управляющих фирмы, каковы основные черты контрактов с менеджерами фирмы, какова организационная структура фирмы и способы взаимодействия подразделений друг с другом;

10) *финансовый план*. Включает в себя три основных плановых документа: баланс предприятия, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности. Из отчета должно быть ясно, какое количество наличности фирма генерировала за истекший период, каковы источники наличности и как фирма использовала свою наличность. Еще одна важная составляющая финансового плана – определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы, причем данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов.

В плане должны быть представлены:

- предполагаемая система финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы и т. д.);
- величина процентов и основных выплат по долгу;
- гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений;
- показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта соотнесенные с соответствующими среднеотраслевыми показателями;
- список текущих кредитов фирмы с суммами и сроками выплат по ним;
- потенциальные налоговые преимущества того или иного способа финансирования бизнеса;

11) *оценка и страхование риска*. Помимо расчета инвестиционного риска, в бизнес-плане имеет смысл выделить отдельный отдел проблемам риска, в котором нужно провести общую оценку возможных рисков, анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также разработать меры по минимизации ущерба (особенно в случаях форс-мажорных обстоятельств).

Дополнительную информацию по составлению бизнес-плана можно получить прочитав «Как составить бизнес-план». – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/guide/business-plan/>.

## 12 Защита бизнес-проектов

**Цель занятия:** защита индивидуального проекта.

### **Методические указания**

По результату работы необходимо *подготовить презентацию проекта.*

#### **Структура презентации.**

##### **1 Титульный лист и оглавление.**

Титульный лист должен содержать:

- заголовок плана;
- дату его подготовки;
- информацию о составителе плана;
- для кого план был подготовлен.

Оглавление должно давать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана.

##### **2 Резюме.**

Составляется последним, после того как Вы проработаете все остальные этапы плана.

Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана.

Резюме должно состоять из трех частей:

- 1) введения (цели плана и коротко суть проекта);
- 2) основного содержания (краткое описание всех ключевых моментов бизнес-плана, как то род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.);
- 3) заключения (представление факторов будущего успеха проекта, описание основных способов действия предпринимателя). Резюме должно быть кратким и давать общее представление о плане, а также оно должно быть составлено таким образом, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

##### **3 Описание продуктов (услуг).**

Воспользуйтесь информацией из практики – этап 2 «Описание бизнес-модели».

В описании необходимо отразить:

- способы применения данного товара и его свойства;
- сравнение с аналогичной продукцией конкурентов;
- почему клиенты будут покупать именно у Вас (определить мотивы, которые будут побуждать покупателей приобретать именно данный товар);
- в чем заключается ваше уникальное торговое предложение;
- дизайн и упаковку.

##### **4 Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.**

Должны быть определены главные конкурентные силы в отрасли и сформулированы основные варианты конкурентных стратегий.

Можно ориентироваться на три конкурентные стратегии по М. Портеру (рассматривали в разделе 10).

#### *5 План производства.*

Представьте общую структуру производственного процесса. В плане производства указывается:

- какое сырье и материалы необходимы;
- имена и адреса основных поставщиков фирмы;
- характеристики необходимых для организации производства мощностей и существуют ли уже задействованные мощности;
- может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства;
- какова предполагаемая структура издержек;
- как осуществляется контроль качества;
- каким образом осуществляется выбор оборудования и какое оборудование используется предприятием;
- место, где предполагается поместить предприятие (причины);
- какой квалификации рабочая сила требуется для ведения производства.

#### *6 План маркетинга.*

Воспользуйтесь информацией из практики – этап 3 «Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи».

Должны быть представлены основные характеристики покупателей на ориентировочном рынке предприятия, покупатели должны быть дифференцированы в группы по различным признакам (уровень доходов, демографический признак), и предприятие должно определить для себя, на какой из сегментов рынка оно намерено ориентироваться.

В плане должно указываться, на какую долю рынка приблизительно может претендовать бизнес, будет ли иметь место острая конкурентная борьба или предприятие попытается найти свою нишу на рынке.

Определите, какие каналы сбыта/продвижения будет использовать фирма, как предполагается и предполагается ли вообще организовать послепродажный сервис.

#### *7 Финансовый план.*

Воспользуйтесь информацией из практики – этап 4 «Составление и анализ финансовой модели проекта».

Финансовая модель необходима, чтобы узнать возможную степень прибыльности (сколько денег можно заработать, сколько денег потребуется вложить, окупится ли кредит, срок окупаемости, рентабельность) и решить стоит ли заниматься проектом далее.

Разработка финансовой модели включает следующие подэтапы:

- 1) прогноз объема продаж;
- 2) прогноз цены реализации;
- 3) расчет прогнозной выручки;
- 4) расчет прогнозных расходов;
- 5) прогноз точки окупаемости.

## Список литературы

- 1 Бизнес-планирование: учебник / Под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – Москва: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2021.
- 2 Глухих, П. Л. Основы предпринимательства: практикум / П. Л. Глухих. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2018.
- 3 Калинин, Е. Как проводить проблемное интервью [Электронный ресурс] / Е. Калинин. – Режим доступа: <https://startupmagic.ru/tpost/xrb974h7j1-kak-provodit-problemnoe-intervyu>. – Дата доступа: 05.01.2022.
- 4 Как конкурировать на рынке по Майклу Портеру? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investentrussia.ru/konkurentnaya-strategia-portera>. – Дата доступа: 05.01.2022.
- 5 Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие / В. Л. Ключни [и др.]; под ред. В. Л. Ключни, Н. В. Бордачевой. – Минск: БГУ, 2019.

## Приложение А (обязательное)

Таблица А.1 – Поиск и отбор бизнес-идей

Поиск бизнес-идей	Выбор бизнес-идей			Сумма баллов (п. 2 + 3 + 5, макс. 9 баллов)
	Необходимое финансирование	Личный интерес к бизнес-идее	Максимальный спрос на товар (услугу) бизнес-идеи	
3 – у вас уже достаточно денег для бизнеса 2 – не достаточно, но можно накопить (привлечь) 1 – не достаточно, не возможно накопить (привлечь)	3 – очень нравится (дело всей жизни) 2 – нравится 1 – не нравится	Количество интернет-запросов за месяц на Яндекс или Google	3 – максимальный 2 – средний 1 – минимальный	
2	3	4	5	6
<b>Основные способы поиска</b>				
1 Составьте список из трех бизнес-идей, основанных на ваших увлечениях (хобби) (например, если Ваше увлечение – рыбалка, то бизнес-идеями может быть – магазин для рыболовов и т. д.)				
1.1				
1.2				
1.3				
2 Составьте список из трех товаров/услуг (бизнес-идей), которые Вы недавно выгодно купили или создали				
2.1				
2.2				
2.3				
3 Составьте список из двух бизнес-идей, основанных на товарах/услугах с сайтов объявлений Куфар ( <a href="https://www.kufar.by">https://www.kufar.by</a> ), Авито ( <a href="https://www.avito.ru/">https://www.avito.ru/</a> ) и др.				
3.1				
3.2				
4 Составьте список из двух бизнес-идей, основанных на соц. сетях (вконтакте, инстаграм и др.)				
4.1				

Окончание таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
4.2					
5	Напишите две бизнес-идеи, реализация которых поможет решить существующие проблемы, часто возникающие у Вас или Ваших знакомых, в т. ч. на текущей, прошлой работе по найму и/или учебе				
5.1					
5.2					
6	Составьте список из бизнес-идей, основанных на товарах, услугах не требующих вложения денег (например, дроппишпинг) – что это?				
6.1					
6.2					
<b>Дополнительные способы поиска</b>					
7	Составьте идею бизнеса, не требующего уплаты налогов				
7.1					
8	Составьте список из одной бизнес-идеи, основанной на заимствовании с зарубежных, столичных рынков				
8.1					
9	Составьте список из одной бизнес-идеи, основанной на франчайзинге				
9.1					
10	Составьте список из бизнес-идей, основанных на изобретениях, открытиях, новинках и т. д.				
10.1					

Таблица А.2 – Поиск и выбор бизнес-идеи

Критерий для сравнения	Первая бизнес-идея (впишите название)		Вторая бизнес-идея (впишите название)	
	Значение	Балл	Значение	Балл
1	2	3	4	5
<b>1 Формальные критерии</b>				
1.1 Объем рынка (количество потенциальных покупателей <a href="http://wordstat.yandex.ru/">http://wordstat.yandex.ru/</a> )				
1.2 Маржинальность (или примерная наценка, или прибыльность), %				
1.3 Конкурентность (кол-во конкурентов на территории)				
1.4 Уникальность (через сколько месяцев у Вас могут появиться конкуренты)				
1.5 Сложность выхода на рынок (сколько времени, в неделях)				
1.6 Возможность повторных продаж тому же клиенту (кол-во повторных продаж в год)				
1.7 Сумма денег, необходимая для открытия				
1.8 Скорость оборота денег по одной сделке, дн.				
1.9 Охват Ваших клиентов				
1.10 Наличие у Вас товара/услуги, который(ю) Вы будете продавать или его образца (прототипа)				
1.11 Перспективность рынка (увеличивается/сокращается)				
<b>Итого формальные</b>				
<b>2 Неформальные критерии</b>				
2.1 Нравится ли Вам идея	–		–	
2.2 Мнение экспертов о бизнес-идее	–		–	
2.3 Наличие команды, которая будет реализовывать бизнес-идею				
2.4 Решается значимая проблема				
2.5 Знаете отрасль и товар/услугу (умеете, есть навыки)				
2.6 Готовы изучать отрасль и товар/услугу	–		–	
2.7 Готовы ли вы (психологически) уже начать лично продавать товар/услугу?	–		–	
<b>Итого неформальные</b>				
<b>Итого (сумма)</b>				



Таблица А.3 – Составление бизнес-модели

Наименование бизнес-идеи			
Проблемы потребителей. Три главные проблемы клиента, из-за которых он будет покупать: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Решение. Что делать, чтобы решить проблемы клиента? 1. _____ 2. _____ 3. _____	Уникальная ценность предложения:	Группы целевых клиентов (пользователей): 1. _____ 2. _____ 3. _____
Конкуренты: Прямые: количество – __ (названия основных: _____) Косвенные: количество – _____	Ключевые ресурсы: Что нужно будет купить для начала деятельности: – _____ – _____ – _____ – _____ – _____ – _____	Конкурентные преимущества:  Каналы сбыта (путь до клиента): – _____ – _____ – _____ – _____ – _____ – _____	Ранние последователи (первые пользователи / клиенты) (да/нет):
Структура расходов. Основные направления: – _____ – _____ – _____ – _____ – _____	Поток выручки. Модель(и) монетизации: – _____ – _____ – _____ – _____ – _____		