



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: (3412) 77-68-24. E-mail: mveu@mveu.ru, www.mveu.ru
ИНН 1831200089. ОГРН 1201800020641

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО
НАПИСАНИЮ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА
ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ
38.02.08 ТОРГОВОЕ ДЕЛО**

Содержание:

1. Введение. Основные правила и этапы написания дипломной работы/проекта.
2. Тематика дипломных работ/проектов.
3. Календарный план-задание подготовки и написания дипломной работы/проекта.
4. Структура и содержание дипломной работы/проекта.
5. Краткая или подробная характеристика каждой темы.
6. Правила оформления дипломной работы/проекта.
7. Порядок рецензирования дипломной работы/проекта.
8. Организация и проведение защиты дипломной работы/проекта.
9. Требования к презентации/раздаточному материалу/ и т.п. на защите дипломной работы/проекта.
10. Образец титульной листа дипломной работы/проекта.
11. Критерии оценки освоенных профессиональных компетенций в отзывах и рецензиях.
12. Критерии оценки защиты дипломной работы/проекта.
13. Дополнительные материалы, приложения.

1. ВВЕДЕНИЕ. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ЭТАПЫ НАПИСАНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Дипломный проект является видом аттестационного испытания выпускников, завершивших обучение по программе подготовки специалистов среднего звена. Дипломный проект по разработке бизнес-плана стартапа – это полностью творческое практическое задание без теоретических блоков.

Выполнение дипломного проекта призвано способствовать систематизации и закреплению полученных обучающимися знаний и умений, профессиональных компетенций.

Защита дипломного проекта проводится с целью выявления соответствия уровня и качества подготовки выпускников федеральному государственному образовательному стандарту среднего профессионального образования по специальности и готовности выпускника к профессиональной деятельности.

Этапы работы над дипломным проектом:

1. Получение темы дипломного проекта и закрепление руководителя.
2. Изучение методических рекомендаций и вебинара по написанию дипломного проекта.
3. Изучение нормативных документов в области торговли и предпринимательской деятельности.
4. Последовательное выполнение заданий дипломного проекта, консультации с руководителем дипломного проекта.
5. Защита дипломного проекта.

2. ТЕМАТИКА ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

Тема
Разработка бизнес-плана по открытию

3. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ЗАДАНИЕ ПОДГОТОВКИ И НАПИСАНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

1. Получение темы дипломного проекта и закрепление руководителя.
2. Изучение методических рекомендаций и вебинара по написанию дипломного проекта.
3. Изучение нормативных документов в области торговли и предпринимательской деятельности.
4. Последовательное выполнение заданий дипломного проекта, консультации с руководителем дипломного проекта (сентябрь-январь).
5. Предоставление готового варианта дипломного проекта в колледж в срок до 01.02.2026 г.
6. Получение письменного отзыва руководителя и внешнего рецензента в срок до 05.02.2026 г.
7. Передача дипломного проекта в учебно-методический отдел с рецензией и отзывом – 05.02.2026 г. дипломный проект должен быть распечатан, скреплен твёрдыми корочками.
8. Защита дипломного проекта осуществляется согласно расписания учебных занятий – вторая половина февраля 2026 г.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ/ПРОЕКТА

Структура дипломного проекта:

- титульный лист
- содержание
- введение (1-2 страницы)
- Бизнес-план
- заключение (3-4 страницы)
- список использованной литературы
- приложения

Оптимальный объем дипломного проекта 50-70 страниц, включая титульный.

Во введении обосновывается выбор темы, её теоретическая и практическая актуальность, указывается объект дипломного проекта, определяются задачи, решаемые для его достижения.

Коммерческий проект «Разработка бизнес-плана по открытию.....» выполняется согласно перечня заданий, представленных в данных методических рекомендациях.

В заключении должны быть сформулированы основные выводы и предложения коммерческого характера, характеризующие итоги работы обучающегося по решению представленных в дипломном проекте задач.

В приложение включаются дополнительные материалы, на которые имеются ссылки по тексту работы и которые имеют объем более 1 страницы (таблицы, диаграммы, формы документации, графические материалы, распечатки результатов и т. п.).

Внешняя рецензия на дипломную работу должна включать:

- заключение о соответствии дипломного проекта заданию, степени актуальности и практической значимости темы;
- оценку качества выполнения каждого раздела дипломного проекта;
- оценку степени разработки новых вопросов, оригинальности решений (предложений), теоретической и практической значимости;
- оценку дипломного проекта в целом, заключение о возможности присвоения обучающемуся квалификации, предусмотренной учебным планом специальности, её использования в практической деятельности предприятия.

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

ЗАДАНИЕ:

Разработать бизнес-план старт-апа.

План выполнения задания:

1. Резюме (краткое описание) бизнес-идеи
2. Описание бизнес-идеи
 - 2.1 Бизнес модель бизнеса (Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье)
3. Маркетинговое исследование рынка
 - 3.1 Исследование целевой аудитории
 - 3.2 Анализ конкурентов
 - 3.3 Анализ рыночной ситуации

3.4 SWOT- анализ

4. Организационный план

4.1 Выбор организационно-правовой формы

4.2 Выбор системы налогообложения

4.3 Персонал и заработная плата (штатное расписание)

5. Операционный план

5.1 Описание бизнес-процессов (Подробное описание всех производственных или операционных процессов, включая технологию, оборудование, сырье и материалы, необходимые для производства продукции или оказания услуг)

5.2 Описание логистики, включая поставки, хранение и отгрузку.

5.3 Описание бизнес-модели, как компания будет взаимодействовать с клиентами, поставщиками и другими контрагентами

5.4 Планирование бизнес-процессов на этапе запуска проекта

6. Финансовый план

6.1 Первоначальные инвестиции проекта

6.2 Переменные и постоянные затраты

6.3 Планирование операционного денежного потока

6.4 Расчет точки безубыточности и рентабельности

6.5 Оценка эффективности проекта

7. Анализ рисков: возможные риски и способы их минимизации

1. Резюме (краткое описание) бизнес-идеи

Задание:

1. Заполнить таблицу отобразить краткое содержание вашего проекта

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Раздел	Описание
Название проекта	Укажите название вашего проекта. Это должно быть короткое, но емкое название, отражающее суть идеи.
Юридическая форма	Определите, какая юридическая форма бизнеса используется (ООО,

бизнеса	ИП, акционерное общество и т.д.).
Основная концепция проекта	Краткое описание идеи, на которой основан проект. Укажите, что будет производиться/оказываться, и кому.
Целевая аудитория	Определите, для кого предназначен ваш продукт или услуга (например, B2B, B2C, определенные сегменты рынка).
Конкурентные преимущества	Укажите, что отличает ваш проект от конкурентов: уникальные особенности, инновационные решения и т.д.
Текущий статус проекта	На какой стадии находится проект (идея, разработка, тестирование, запуск и т.д.).
Цели проекта	Краткое изложение краткосрочных и долгосрочных целей проекта.
Ожидаемые результаты	Опишите, чего планируется достичь в результате реализации проекта (например, увеличение прибыли, доли на рынке).
Финансовые показатели	Основные финансовые параметры, такие как объем инвестиций, прогнозируемая прибыль, стоимость проекта.
Источники финансирования	Укажите, какие источники финансирования будут использованы для реализации проекта (собственные средства, кредиты, инвесторы и т.д.).
Инициатор проекта	

Материалы для выполнения задания:

Резюме является кратким описанием Вашей идеи. В ней содержится наиболее важная информация о проекте. Резюме является первым разделом бизнес-плана и зачастую по этому разделу складывается первое впечатление о проекте. При заполнении резюме важно отразить в четкой и понятной форме основную концепцию проекта, его конкурентные преимущества и особенности. В резюме также должна быть отражена информация о юридической форме бизнеса. **Важно обратить внимание на то, что резюме заполняется в последнюю очередь**, после разработки всех разделов бизнес-плана, но при этом **размещается именно в начале, с целью получения первичного видения об основной концепции проекта и ее финансовых показателях.**



2. Описание бизнес-идеи

2.1 Бизнес модель бизнеса (Канва бизнес-модели А. Остервальдера и и. Пинье)

Задание:

1. Разработать и представить бизнес-идею, используя методику Канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье с доработкой Ash Maurya. (заполнять только цветные ячейки)

Рис. 1 - Шаблон бизнес-модели по совмещенной методике А. Остервальдера, И. Пенье и Ash Maurya

1 Проблема	4 Решение	3 Ценностные предложения	11 Что сложно скопировать	2 Сегменты рынка
	9 Ключевые ресурсы		5 Каналы сбыта	
	10 Ключевые партнеры		6 Взаимодействие с клиентами	
8 Структура издержек			7 Потоки поступления доходов	

Материалы для выполнения задания:

Бизнес-модель – краткая история на 1 странице (в структурированной форме), объясняющая, как работает бизнес-идея.

Для чего предназначена бизнес-модель:

- в связи с отсутствием времени у инвесторов для просмотра всего бизнес-плана, позволяет понять ему суть Вашей бизнес-идеи;
- бизнес-модель помогает прежде, чем произвести детальные расчеты всего бизнес-плана, протестировать бизнес-идею.

Понятие бизнес-модели появилось вместе с персональным компьютером и электронными таблицами, в которых можно было тестировать и моделировать различные факторы и элементы будущего бизнеса, прежде чем его запустить.

Впервые термин «бизнес-модель» появился в книге Александра Остервальдера и Ив Пенье «Построение бизнес-моделей». Их модель содержала 9 разделов. Затем шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пенье доработал Ash Maurya в книге «Lean Canvas», она содержит также 9 разделов, но они отличаются появлением новых разделов:

- «Решение»;
- «Проблема»;
- «Ключевые метрики»;
- «Что сложно скопировать?».

Использовать шаблон бизнес-модели по совмещенной методике А. Остервальдера, И. Пенье и Ash Maurya (рисунок 1).

Бизнес-модель представляет собой заполненную форму (рисунок 1) Вашими данными по бизнес-идеи.

В бизнес-модели различают две части:

- первая часть включает деятельность, связанную с созданием продукта;
- вторая часть охватывает деятельность, связанную с продажей продукта.

Рассмотрим правила заполнения бизнес-модели.

1-й раздел бизнес-модели «Проблема»: указывают проблему потребителей, Вы планируете решать Вашей бизнес-идеей.

Для этого рекомендуют провести эмпатию поведения потребителя:

- 1 шаг - наблюдать за потребителем;
- 2 шаг - обобщить всю информацию наблюдения за потребителем в единую концепцию;
- 3 шаг - выступить разработчикам с единой концепцией найденных проблем потребителей, которые должны будут решены далее.

2-й раздел бизнес-модели «Сегменты рынка»: указывают потребителей продукта. Отвечают на вопрос: «Кому помогаете Вы?». Укажите конкретный город (обычно, это город где будет зарегистрирована Ваша фирма). Если Ваши каналы сбыта через торговые сети, то укажите города, где они расположены. Например, если Ваша фирма будет иметь филиалы в Казани, Нижнекамске, Бугульме, Вьетнаме (город X), Казахстане (г.Астана) – указываем эти города.

Если, Ваш канал сбыта через интернет - то укажите только предпочитаемые города для Вас (не указывайте по всей РФ, или РТ, за границей).

Необходимо выбрать один или несколько секторов:

- B2B (бизнес помогает бизнесу);
- C2C (потребитель помогает потребителю);
- B2C (бизнес помогает потребителю);

- C2B (потребитель помогает бизнесу);
- B2G (бизнес помогает государству).

Укажите вид деятельности Ваших потребителей кому вы помогаете? Например: строительство, общественное питание и т.д.

3-й раздел бизнес-модели «Ценностные предложения». Это решение проблем и удовлетворение потребностей клиентов.

Необходимо ответить на вопрос: «Каким образом вы оказываете клиентам помощь?». Желательно указать не менее 2 вариантов ценностных предложений.

Ключевые параметры ценностей потребителей - переводится с английского «Main Parameters of Value», сокращенно (MPVs)».

Можно использовать правило 4U:

Useful – Полезно? Чем полезен?

Unique – Уникально? Чем это лучше, чем у конкурентов?

Ultra – specific - Детально? Что он делает конкретно?

Urgent – Нужно сейчас? Почему нужен сейчас?

Определите всех заинтересованных лиц в цепочке создания ценностей и учитывайте их требования (начиная от производителя сырья и заканчивая конечным покупателем).

Важно не кто использует продукт, а кто принимает решение о покупке.

Различают 3 стратегии определения «Ключевых параметров ценностей потребителей».

Эти стратегии связаны с движением решения к ожидаемому идеальному конечному результату потребителя (максимальное удовлетворение потребителя).

Стратегия «Лучший продукт» находится в начале пути движения решения к ожидаемому идеальному конечному результату потребителя.

Примеры ценностных предложений этой стратегии:

- новизна;
- изготовление под индивидуальный заказ;
- объединение продуктов;
- дизайн;
- бренд-статус.

Стратегия «Лучший процесс» находится в середине пути движения решения к ожидаемому идеальному конечному результату потребителя.

Примеры ценностных предложений этой стратегии:

- доступная цена (за счет стандартизации процессов).

Стратегия «Лучший сервис решения проблемы (под ключ)», находится в конце пути движения решения к ожидаемому идеальному конечному результату потребителя. Примеры ценностных предложений этой стратегии:

- снижение риска;
- уменьшение расходов;
- доступность;
- повышение эффективности;
- удобство/применимость.

Чтобы решение стало эффективным, в нем необходимо реализовать:

- одну из трех стратегий на уровне лидера;
- по двум оставшимся стратегиям на терпимом, достаточном уровне.

Иначе, при не выполнении указанных условий, решение не эффективное.

4-й раздел бизнес-модели «Решение»: указывают сферу деятельности (ОКВЭД) и ассортимент предлагаемого продукта. Необходимо ответить на вопрос: «Что Вы предлагаете для решения проблемы?».

5-й раздел бизнес-модели «Каналы сбыта»: указываются техники продаж. Здесь же необходимо ответить на вопросы: Как о вас узнают? Каким образом Вы доставляете ценность? Возможно, указать несколько вариантов каналов сбыта, но не переусердствуйте.

Варианты каналов сбыта:

1) Прямой канал (без посредников):

А) интернет-магазин на сайте компании;

Б) фирменный магазин;

В) со склада производителя;

Г) собственный склад и т.д..

2) Канал с независимыми посредниками:

А) розничные торговые сети;

Б) оптовики;

В) дистрибьютеры, дилеры;

Г) агенты и брокеры;

Д) электронные торговые площадки (Али-Баба, Ozon);

Е) электронные торговые площадки по госзакупкам;

Ж) партнерские магазины;

З) торговый (вендинговый) автомат;

И) теле- и радиомагазины.

6-й раздел бизнес-модели «Взаимодействие с клиентами»: указываются существующие службы по работе с клиентами.

Укажите службы по работе с клиентами. Куда можно будет задать вопросы по Вашему продукту? Есть ли обратная связь с клиентами после совершения покупки?

Примеры «Взаимодействия с клиентами»:

- сайт компании;
- сообщества;
- телефонные звонки;
- самообслуживание;
- автоматизированное обслуживание;
- персональная поддержка;
- особая персональная поддержка (VIP).

7-й раздел бизнес-модели «Потоки поступления доходов». В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Что Вы получаете?».

Примеры «Потоки поступления доходов»:

- от продажи продукта/ услуги/ работы;
- от сдачи в аренду / лизинга;
- предоставления лицензий;
- предоставления рекламы;
- за выполнение гранта по конкурсу;
- процентов, как посредник в каналах сбыта;
- другие варианты.

В 8-м разделе бизнес-модели «Структура издержек»: указывают все статьи расходов в себестоимости продукта. В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Укажите, что вы планируете вкладывать в Ваш продукт».

Примеры «Структура издержек»:

- материалы;
- заработная плата;
- страховые взносы и т.д.

9-й раздел бизнес-модели «Ключевые ресурсы»: средства, необходимые для деятельности (факторы производства). В этом разделе необходимо ответить на вопросы: «Кто Вы такие? Чем владеете?»

Примеры «Ключевых ресурсов»:

- труд (квалифицированный и опытный персонал в лице Вашей команды), можно указать имена приложить сертификаты об обучении;
- земля (участок, лицензия на добычу природных ископаемых принадлежит кому-то из Вашей команды);
- капитал (у Вашей команды есть, и вы готовы вложить его в этот проект: основные средства (оборудование, здание), права на интеллектуальную собственность, свободные денежные средства);
- предпринимательский талант (в вашей команде есть человек готовый создать и возглавить фирму), можно указать их имена.

10-й раздел бизнес-модели «Ключевые партнеры». Укажите, на сегодняшний день в реальности, кто помогает Вашей команде?

Примеры «Ключевые партнеры»:

- поставщики материалов, услуг, оборудования для вашей продукции;
- инвесторы, учредители;
- поддержка со стороны органов власти на разных уровнях;
- ассоциации, сообщества;
- производители продукции/ услуг, которые являются дополняющими к вашей продукции/услуге.

11-й раздел бизнес-модели «Что сложно скопировать?».

Укажите, что сложно скопировать в Вашей бизнес - модели на сегодняшний день конкурентам.

Примеры:

- рецептура - тогда должен быть заполнен раздел «Ключевые ресурсы/капитал»;
- технология производства - тогда должен быть заполнен раздел «Ключевые ресурсы/капитал»;
- дизайн - тогда должен быть заполнен раздел «Ценностные предложения»;
- связи с партнерами - тогда должен быть заполнен раздел «Ключевые партнеры»;
- уникальный талант сотрудников - тогда должен быть заполнен раздел «Ключевые ресурсы/Труд или предпринимательский талант»;

- месторасположение фирмы - тогда должен быть заполнен раздел «Ключевые ресурсы/ Земля или Капитал в виде здания», или ключевые партнеры должны быть рядом с вами в отличие от Ваших конкурентов или сегменты рынка находятся ближе к Вам, чем конкуренты.

Если в Вашей модели все можно легко скопировать (повторить) конкурентам, это означает плохо выстроенную бизнес-модель.

Частые ошибки в бизнес-модели, означающие её неэффективность:

- не указана проблема, которую должна решать Ваша бизнес-идея;
- нет логики во всех разделах с Вашим Решением;
- не указаны ценностные предложения;
- не четко указаны сегменты рынка, нет массового спроса;
- не указано, что сложно скопировать в Вашей бизнес-модели.

3. Маркетинговое исследование рынка

Маркетинговое исследование №1 «Исследование целевой аудитории»

Маркетинговое исследование №2 «Анализ конкурентов»

Маркетинговое исследование №3 «Анализ рыночной ситуации» (анализ по методу 5 сил Портера и PEST-анализ рынка)

Маркетинговое исследование №4 SWOT-анализ

Каждое маркетинговое исследование должно быть выполнено согласно плана:

- Наименование исследования (например, Маркетинговое исследование №1 «Исследование целевой аудитории»)
- Цель исследования (какие результаты вы хотите получить в рамках исследования? Например, провести анализ ближней среды предприятия)
- План работы в ходе исследования (что будете делать при проведении исследования?) например:
 - 1.Отбор конкурентных сообществ ВКонтакте.
 2. Анализ конкурентных сообществ при помощи Powerbranding;
 3. Анализ полученных данных;
- Направленность и масштабность исследования (объект исследования и характеристика выборки)
Например:
Объект исследования – ЦА по услуге мастер-классы, в том числе выездные.
Характеристики выборки – аудитория сообществ конкурентов в социальной сети ВКонтакте.
- Горизонты маркетингового исследования (сроки проведения).
- Методы исследования (например: анализ открытых источников, опрос и др.)
- Средства исследования (какие открытые источники были использованы, какие сервисы использовались?)

- Описание ситуации (Пример: На этапе запуска бизнеса необходимо детально изучить внешний рынок, чтобы исключить вероятность «прогорания» бизнеса. Для этого проведено маркетинговое исследование).
- Гипотеза (пример: Студия творческих мастер-классов «АУРА» конкурентоспособна, следует тенденциям рынка).
- Само исследование (вставить все материалы и исходные и результаты).
- Выводы по результатам исследования.
- Рекомендации по результатам исследования.

Маркетинговое исследование №1 «Исследование целевой аудитории»

Задание:

- Описать не менее трех целевых аудиторий проекта не менее чем по четырем признакам.
- Составить портрет или аватар ядра целевой аудитории.

Портрет целевой аудитории

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ

- Пол
- возраст
- национальность
- семейное положение

СОЦИАЛЬНЫЙ

- образование
- специальность
- источник дохода
- уровень дохода
- религиозные убеждения



ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ

- страна
- населенный пункт
- численность населения
- климат

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ

- жизненная позиция
- ценности
- интересы
- образ жизни
- референтная группа и кумиры

Revvy

ЛИСТ АВАТАРА КЛИЕНТА

Цели и ценности

Цели: научиться привлекать клиентов с помощью соц сетей, увеличить продажи, чтобы дать дочерям достойное образование

Ценности: желание помогать людям
Достигать поставленных целей; быть честным и порядочным по отношению к своим клиентам

Имя: Ольга
Возраст: 45 лет
Пол: женский
Семейное положение: Замужем, 2 дочери
Возраст детей: 15 и 12 лет
Место проживания: Центральная Россия



Проблемы и болевые точки

Проблемы: Ольга не знает как продавать в соц сетях, как настроить воронку продаж, чтобы обеспечить себе поток клиентов

Болевые точки: Ольга боится, что не освоит технические моменты, пока нет средств для привлечения дизайнеров и копирайтеров.

Источники информации

Книги: Мартин Селигман, Элис Мьюир

Журналы: psychologies.ru

Блоги/вебсайты:

<http://psijournals.ru/mpj/>

Соц.сети: [facebook](#), [instagram](#)

Другое:

Цитата: я окружаю себя людьми, умнее меня
Должность: психолог

Специализация: работа и карьера
Годовой доход: 600 000 руб

Образование: высшее

Другое:

Возражения и роли

Возражения: Есть ли гарантия того, что после обучения Ольга сможет удвоить свои доходы

Роли: Ольга сама принимает решение, Если есть понимание, что эта сделка ей Выгодна и после обучения она удвоит доход

Множество источников дохода



Маркетинговое исследование №2 «Анализ конкурентов»

Задание:

- Провести анализ не менее чем по десяти критериям
- не менее пяти прямых конкурентов
- не менее пяти косвенных конкурентов
- не менее трех продуктов- заменителей вашего продукта
- по результатам проведенного анализа сформировать сравнительную таблицу и «паутинку конкурентоспособности».

Анализ должен в количественных (измеримых оценках) и описания конкурентов.

Пример:

Критерии конкурентоспособности	Студия творческих мастер-классов АУРА	Выездные мастер-классы Ижевск Сделай Сам	Мастер-классы Ижевск. Каникулы ЕваАрт	Мастер-классы. Арт-сундучок. Ижевск
Ассортимент услуг	8 услуг	11 услуг	29 услуг	14 услуг
Цена	Адекватные цены для каждого сегмента	Цены выше конкурентных	Цены выше конкурентных	Цены выше конкурентных
Регулярность постинга	Посты выходят каждый день	Посты выходят раз в 6-7 дней	Посты выходят 1 раз в 2-3 дня	Посты выходят ежедневно
Рекламная активность	Рекламная кампания запущена	Рекламная кампания не запущена	Рекламная кампания не запущена	Рекламная кампания не запущена
Указаны цены на товар	Есть	Есть	Есть	Есть, но не на все услуги
Отзывы в сообществах	Присутствуют позитивные	Присутствуют позитивные	Отсутствуют	Отсутствуют
Качество материалов	С особым вниманием относимся к здоровью клиентов и персонала	Использование вредных материалов не замечено	Используют материалы, которые являются токсичными	Используют материалы, которые являются токсичными

По результатам анализа сформируйте «Паутинку конкурентоспособности».

Пример «Паутинки конкурентоспособности»:



Маркетинговое исследование №3 «Анализ рыночной ситуации»

Задание:

- Используя методику «5 сил Портера» проведите анализ рыночной ситуации для своего бизнеса.
- Используя методику «PEST-анализ» проведите анализ рыночной ситуации своего бизнеса.

Описание методики 5 сил Портера:

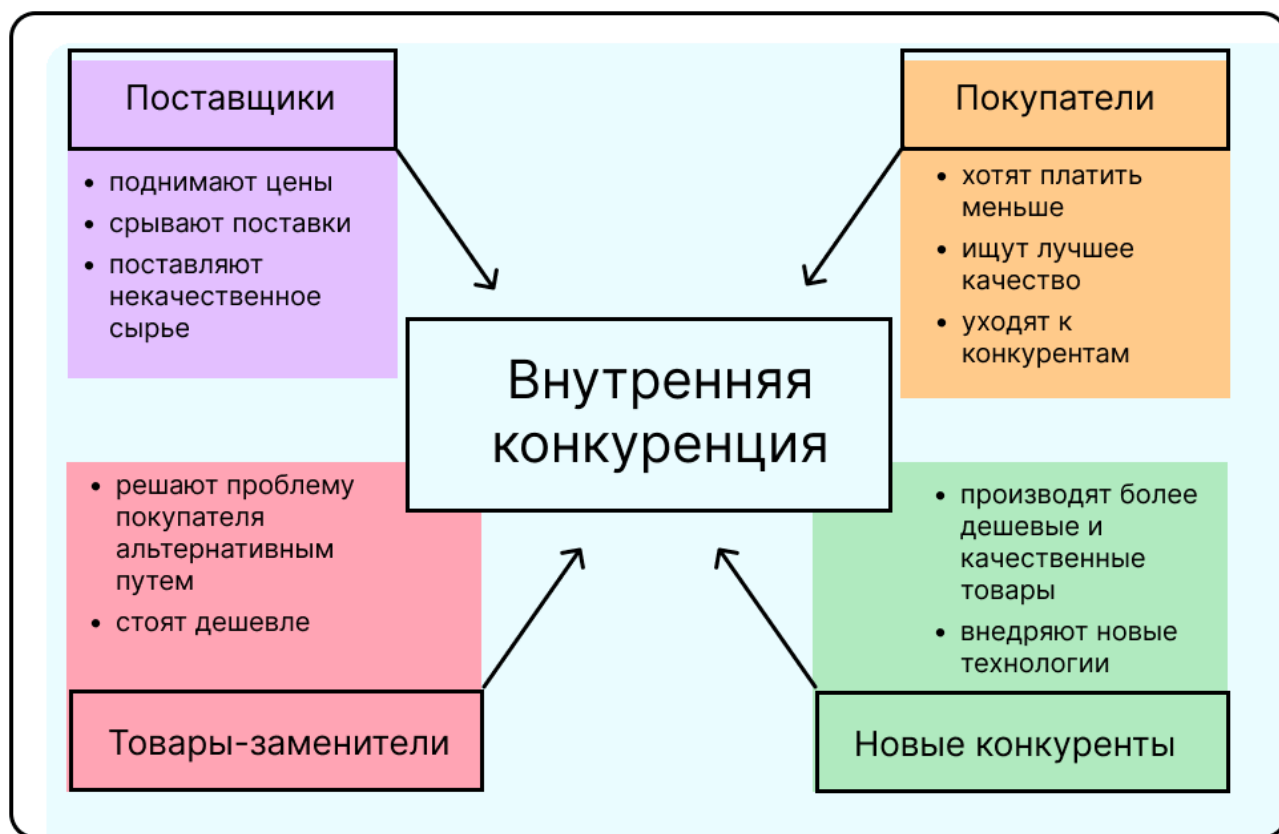
Пять сил Портера — это анализ пяти факторов, которые влияют на прибыль компании.

Идея модели Портера состоит в том, что на рентабельность бизнеса влияет сразу несколько сил:

1. Давление поставщиков.
2. Давление покупателей.
3. Давление действующих конкурентов (внутренняя конкуренция).
4. Угроза появления новых конкурентов.
5. Товары-заменители (субституты).

Они подразделяются на три силы «горизонтальной конкуренции» — продукты-заменители, действующие конкуренты и возможные новые участники — и две силы «вертикальной» конкуренции — рыночная власть поставщиков и сила клиентов.

Чем меньше давление сил Портера, тем больше у компании шансов получить высокую прибыль. И наоборот, чем больше давление, тем ниже рентабельность бизнеса.



Пример:

5 сил Портера	
Сила/ Оценка (шкала 10 баллов)	Оценка
	(Наличие+Негативное воздействие-Возможности устранения проблемы=Итоговый рейтинг)

	Наличия	Негативного воздействия	Возможности устранения проблемы	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	6	6	5	7
Угроза появления новых игроков	8	7	5	10
Угроза появления товаров-заменителей	9	6	2	13
Власть поставщиков	4	3	2	5
Власть потребителей	6	8	4	10
Параметр	Значение	Описание	Направление работ	
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокая	Покупатель может выбрать товар массового потребления в виде наборов «Сделай сам»	Формирование программы лояльности с целью возврата покупателей, увеличение спектра оказываемых услуг.	
Угрозы со стороны внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Есть тенденция выбора одного мастера, либо одной студии.	Студия подберет время под клиента, а так же представит возможность выезда на удобное расположение по отношению клиенту.	
Угроза со стороны новых игроков	Высокая	Угроза новых игроков высока, т.к. практически нет барьеров входа в данных бизнес.	Регулярный мониторинг предложений конкурентов и новинок рынка. Регулярный контроль качества оказания услуги, введение новых мастер классов	
Угроза потери текущих клиентов	Высокая	Спад платежеспособности клиента, потеря уникальности услуги	Ориентирование на B2B рынок с предложением корпоративных сплочающих мероприятий, постоянный мониторинг трендов и желаний потребителей.	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Сырье и материалы закупаем самостоятельно, существует взаимозаменяемость поставщиков.	Внедрение программы импортозамещения, закупка у Российских, Белорусских и тд поставщиков. Формирование банка резервных поставщиков.	

Вывод	У данного бизнеса низкий уровень угрозы со стороны нестабильности поставщиков. Высокий уровень угроз со стороны товаров-заменителей, внутриотраслевой конкуренции, новых игроков и потери текущих конкурентов. Анализ ближней среды: 5 сил Портера показал что запуск нашего продукта на рынке оправдан и не смотря на высокую конкуренцию, мы можем занять свою нишу на данном рынке.
Рекомендации	1.Регулярный мониторинг конкурентов и анализ их деятельности; 2.Оставаться клиентоориентированной компанией.

Описание методики PEST-анализ:

PEST-анализ — это маркетинговый инструмент, который позволяет анализировать аспекты внешней среды, влияющие на бизнес. Часто используется для долгосрочного планирования.

PEST — это аббревиатура, в которой зашифрованы компоненты анализа: политический (Political), экономический (Economic), социально-культурный (Social), технологический (Technological).

Из каких компонентов состоит PEST-анализ

● **Political**

(политический)

Все, что связано с политикой государства, где работает компания

● **Economic**

(экономический)

Состояние экономики страны или региона

● **Social**

(социально-культурный)

Ценности, установки и характеристики общества

● **Technological**

(технологический)

Существующие инновации и возможности доступа к ним

По материалам открытых источников

© РБК, 2024

Политические факторы

Это все, что связано с политикой государства, начиная от поправок в законы, которые принимает парламент, заканчивая стратегиями развития целых отраслей на десятилетия вперед.

Чаще всего при проведении PEST-анализа рассматривают:

- политическую ситуацию в мире, стране или регионе;
- участие или выход страны из различных международных организаций и договоров;
- привлекательность государства для иностранных инвестиций;

- новшества в сфере налогового законодательства;
- преференции для тех или иных регионов;
- условия для развития тех или иных отраслей.

Корпоративные аналитики наибольшее внимание уделяют факторам, влияющим на потребительский спрос и издержки ведения бизнеса. Среди них: размер подоходного налога и НДС, корпоративное налогообложение, законы о конкуренции и защите прав потребителей. Повышенное внимание уделяется внутри- и внешнеполитической обстановке, потенциалу внутренних конфликтов, торговым отношениям и договоренностям с другими странами, рискам введения санкций или начала торговых войн, уровню коррупции и практикам правоприменения. Например, компания имеет больше шансов закрепиться на внешних рынках, если ее деятельность отвечает приоритетам экономической политики страны, в которой она намерена вести бизнес.

Экономические факторы

Здесь речь пойдет о состоянии экономики страны или региона, где работает компания. Во многом именно от этого зависит, каков будет уровень спроса на ее продукцию или услуги, насколько доступны будут кредитные ресурсы, как быстро будут расти издержки и т.д.

В первую очередь стоит обратить внимание на следующие экономические факторы:

- динамика курса национальной валюты;
- ключевая ставка Центрального банка и прогнозы по ее пересмотру;
- текущий и прогнозируемый уровень инфляции;
- доступные налоговые режимы и льготы;
- покупательская способность населения.

Социально-культурные факторы

Это все то, что описывает состояние общества, в котором работает компания. Причем речь не только о тех вещах, которые можно посчитать (например, средний возраст населения), но и о том, что эти люди считают правильным, а что — морально недопустимым.

К социально-культурным факторам относятся следующие аспекты:

- обычаи и ценности, какое поведение поощряется, а какое считается неприемлемым;
- изменения в области моды, потребительских привычек;
- уровень жизни населения;
- миграционная ситуация, из каких стран приезжают жить и работать люди;
- демографическая ситуация, возрастной и гендерный состав населения;
- средний уровень образования.

Технологические факторы

Здесь необходимо изучить, какие инновации происходят в отрасли, в которой работает компания, какие технологии становятся ей доступны. Отставание в этом вопросе от конкурентов грозит значительными убытками, а точно подмеченные на раннем этапе развития тенденции могут помочь выйти на новые рубежи.

В этом блоке изучают следующие характеристики:

- новые патенты в интересующей сфере;
- перспективные инновации;
- работа конкурентов, их затраты на исследования;
- влияние интернет-технологий на отрасль.

Как сделать PEST-анализ

- Определиться с факторами. Можно сначала набросать список в режиме мозгового штурма или же двигаться постепенно, например, от политических факторов к технологическим. Главное здесь — учитывать только то, что действительно влияет на компанию.
- Собрать данные по каждому выбранному фактору. Это самая трудоемкая часть анализа, поскольку для получения объективных результатов нужно собрать максимально точную и достоверную информацию. Можно и нужно использовать отраслевые исследования, официальную статистику, открытые данные конкурентов.
- Составить сводную таблицу. Выделенные для анализа факторы в ней должны быть скомпонованы по четырем большим группам.
- Оценить влияние каждого фактора. Обычно используют трехбалльную систему, где единица соответствует слабому влиянию на компанию, а тройка — сильному, когда даже небольшое изменение способно повлиять на бизнес-процессы.
- Оценить вероятность изменения факторов. В этом случае, как правило, применяют пятибалльную систему оценки, где единица означает, что ситуация останется на нынешнем уровне, а пятерка — что в этой сфере произойдут прорывные изменения. Оценки выставляют по отдельности эксперты, задействованные при проведении анализа. Можно высчитать среднее арифметическое значение, которое позволит сгладить неизбежную в таких случаях субъективность.
- Вычислить оценки. Для каждого фактора это можно сделать следующим образом: влияние фактора (1, 2 или 3) разделить на сумму экспертных оценок вероятности изменений факторов. Получившуюся цифру нужно умножить на среднюю экспертную оценку. Например, у нас есть очень влиятельный фактор (оценка 3), вероятность изменений которого эксперты оценивают достаточно высоко (оценки 4, 5, 4). Получается следующее: $(3 / (4+5+4)) \times 4,34 = 1,002$. Получившееся число и будет итоговой оценкой фактора.
- Сделать выводы. Для удобства можно ранжировать факторы в каждой группе по их итоговой оценке. Чем она выше, тем важнее фактор для компании, тем больше внимания ему нужно уделять, тем больше подготовки к изменениям в нем требуется — чтобы избежать кризисной ситуации или по максимуму использовать возможности. Главное — не останавливаться на таблице с оценками, а продумать план действий компании на тот или иной случай. Поэтому PEST-анализ хорошо подходит как основа для полноценной стратегии развития.

Пример:

Пример:

«PEST-анализ»						
Описание факторов	Весо- мость	Экспертная оценка.			Свероятности изменения факторов	Влияние на наш бизнес
		Вероятность изменения				
		(5-ти балльная шкала)				
		Эксперт1	Эксперт 2	Эксперт 3		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ						

Использование субсидий, профессиональных консультаций в рамках государственных программ поддержки малого бизнеса.	0,2	5	3	3	0,7/ низкий уровень влияния	Возможность получения субсидий для расширения бизнеса, возможность получить бесплатную консультацию по ведению бизнеса.
Барьеры: наличие бюрократических барьеров, ужесточение банковского законодательства						
Защита бизнеса благодаря антимонопольной	0,3	3	1	2	0,6/ низкий уровень влияния	Защита со стороны государства от недобросовестной конкуренции.
политики государства.						
Барьеры: сложности при доказывании конкурентного сговора						
Налоговая политика (тарифы и льготы).	0,5	5	5	5	2,5/ высокий уровень влияния	Применение специального режима налогообложения для самозанятых.
Барьеры: административные барьеры						
Спад в развитии экономики	0,5	4	2	3	1,5/ средний уровень влияния	Уменьшатся возможности развития бизнеса
Возможное увеличение уровня безработицы	0,2	2	1	3	0,4/ низкий уровень влияния	Снизится покупательская способность ЦА
Инфляция	0,3	4	3	3	1/ средний уровень влияния	Расходы на бизнес увеличатся при снижении покупательского спроса
Спад в развитии экономики	0,5	4	2	3	1,5/ средний уровень влияния	Уменьшатся возможности развития бизнеса

СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ						
Услуга доступен всем слоям населения и представлен на разных рынках	0,5	3	3	3	1,5/ средний уровень влияния	Возможность расширять ЦА за счет расширения ассортиментной линейки
Барьеры: малая известность бренда, невысокая доступность информации о бренде						
Мастер-классы потеряют свою уникальность	0,3	1	2	1	0,4/ низкий уровень влияния	Изменение сущности бизнеса
Изменение уровня жизни	0,2	2	2	1	0,33/ низкий уровень влияния	Снижение/увеличение покупательского спроса
Барьеры: наличие большого числа прямых и косвенных конкурентов						
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ						
Развитие интернет инструментов в сфере онлайн продаж	0,3	4	4	4	1,2/ средний уровень влияния	Увеличение продаж за счет расширения рынка сбыта
Барьеры: запрет на пользование определенными соц сетями						
Освоение новых техник мастер-классов	0,2	5	5	5	1/ средний уровень влияния	Расширение преysкуранта услуг
Барьеры: запрет на пользование определенными соц сетями/ сайтами для онлайн обучения						
Появление оборудования для изготовления необходимых расходников	0,5	4	5	5	2,33/ высокий уровень влияния	Расширение преysкуранта услуг
Барьеры: высокая стоимость нового оборудования, экономические санкции в отношении РФ						
ОБЩИЙ ИТОГ					13,46	
Вывод	PEST-анализ показал нам как на наш бизнес влияет внешняя среда, мы увидели угрозы и возможности нашего проекта, таким образом низкий уровень влияния на нас оказывают: использование субсидий, профессиональных консультаций в рамках государственных программ поддержки малого бизнеса, защита бизнеса благодаря антимонопольной политике государства.					

Маркетинговое исследование №4 SWOT-анализ

Задание:

- Используя результаты анализа целевой аудитории, конкурентов, рыночной ситуации сформируйте SWOT-анализ Вашего бизнеса:
 - заполните SWOT-таблицу
 - составьте матрицу решений.
- По итогам SWOT-анализа сформулируйте не менее трех конкурентных преимуществ вашего продукта.

Методика:

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, который помогает оценить текущее положение и разработать стратегию для будущих действий. Название происходит от первых букв английских слов:

- **S (Strengths)** — сильные стороны, внутренние преимущества, которые выделяют компанию на фоне конкурентов. Например, уникальный продукт, высокая квалификация сотрудников, лояльные клиенты.
- **W (Weaknesses)** — слабые стороны, внутренние недостатки, которые могут ограничивать развитие: недостаток ресурсов, слабый маркетинг, устаревшие технологии.
- **O (Opportunities)** — возможности, внешние факторы, которые можно использовать для роста и улучшения позиций, такие как новые тренды, изменения на рынке или появление новых каналов продвижения.
- **T (Threats)** — угрозы, внешние риски, которые могут навредить, например, рост конкуренции, изменение законодательства или экономический спад.

Технология проведения анализа:

- Заполните SWOT-таблицу

Вот примеры вопросов для каждого блока.

Сильные стороны:

- Почему покупатели выбирают нас, о чём пишут в положительных отзывах?
- Какие у нас секретные фишки, о которых никто не знает?
- Почему клиенты рекомендуют нас друзьям?
- Какие товары или услуги приносят больше продаж и почему?
- По каким каналам чаще приходят клиенты?

Сильными сторонами могут быть высокий уровень сервиса, быстрая поддержка, узнаваемый образ, ноу-хау.

Слабые стороны:

- Почему покупатели выбирают конкурентов вместо нас?
- На каком этапе продаж мы теряем клиентов?
- На что чаще всего жалуются клиенты?
- Какие наши главные статьи расходов и почему?
- О чём мы стараемся не рассказывать партнёрам?

Слабыми сторонами могут быть низкие производственные мощности, цена выше рынка, медленная логистика, сложный интерфейс приложения.

Возможности:

- Какие тенденции мы замечаем в отрасли?
- Какие изменения в поведении покупателей наблюдаем?
- Какие новые инструменты можем начать использовать?
- Какие действия конкурентов могут быть нам на пользу?

Примеры возможностей: уход с рынка крупного конкурента, упрощение налогообложения, появление доступных технологий, мода на новый стиль в одежде.

Угрозы:

- С какими новыми продуктами предстоит соперничать?
- Какие действия конкурентов могут нам помешать?
- Какие тенденции в экономике повысят наши риски?
- Какие законодательные изменения усложнят работу?
- Какие события в мире негативно влияют на наш рынок?

Угрозой может стать появление новых брендов, товаров-заменителей, устаревание технологий, рост валютного курса. Одно и то же событие бывает угрозой и возможностью одновременно. Так, самоизоляция от COVID-19 снизила число посетителей банков (угроза), но позволила начать выдавать ипотеку удалённо (возможность).

Внутренние факторы	Сильные стороны (strengths)	Слабые стороны (weaknesses)
	Возможности (Opportunities)	Угрозы (threatening)
Внешние факторы		

➤ Составьте матрицу решений

Это таблица, в которой анализируют влияние факторов друг на друга, предлагая конкретные шаги для развития проекта. Матрица решений выглядит так.

Возможности (O)	S+O как воспользоваться возможностями с помощью своих преимуществ	W+O как компенсировать слабые стороны внешними возможностями
Угрозы (T)	S+T как обойти угрозы с помощью сильных сторон	W+T как защитить уязвимые к внешним рискам слабые стороны

Идеи из матрицы решений — конечный результат SWOT-анализа

Пересечение строк и столбцов даёт четыре комбинации внутренних и внешних факторов.

Сделайте выводы и превратите их в действия!

4. Организационный план

4.1 Выбор организационно-правовой формы (ОПФ)

Задание:

В рамках написания бизнес-плана, вам необходимо проанализировать все аспекты, связанные с выбором ОПФ, и определить оптимальную организационно-правовую форму для вашего будущего бизнеса.

В своей работе вы должны:

Подробно ответить на все темы, обосновывая каждый пункт

Тема	Содержание
Организационно-правовая форма предприятия	<i>Укажите выбранную организационно-правовую форму (ООО, ИП, АО и т.д.)</i>
ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности)	<i>Укажите коды ОКВЭД, которые относятся к вашему виду деятельности.</i>
Необходимые разрешения для деятельности	<i>Перечислите необходимые разрешения для осуществления деятельности по вашей бизнес-идеи (лицензии, сертификаты, разрешения)</i>
Документы для регистрации	<i>Перечислите документы, необходимые для регистрации выбранной формы (устав, заявление и т.д.).</i>

Материалы для выполнения задания:

Значимым вопросом является выбор организационно-правовой формы предприятия. Выбор должен быть обоснованным и учитывать особенности каждого из возможных вариантов.

Согласно Гражданского кодекса РФ предпринимательская деятельность — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск, деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи продуктов, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. К субъектам предпринимательской деятельности относят индивидуальных предпринимателей и юридические лица. Наиболее распространенными организационно-правовыми формами для регистрации субъектов предпринимательства являются:

- *Индивидуальный предприниматель;*
- *Общество с ограниченной ответственностью;*
- *Акционерные общества;*
- *Производственные кооперативы, товарищества и другие.*

Чаще всего на начальной стадии выбираются формы индивидуального предпринимателя и общества с ограниченной ответственностью. Для выбора соответствующей организационно-правовой формы необходимо изучить актуальное законодательство и учитывать особенности планируемой деятельности, наличие партнеров по бизнесу, размером предполагаемых доходов и расходов, контрагентами с которыми планирует работать компания, планами развития (пример сравнения между ИП и ООО по наиболее важным критериям приведен в Таблице 1).

Таблица 1. СРАВНЕНИЕ ИП И ООО ПО НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ КРИТЕРИЯМ

Критерии сравнения	ОПФ: индивидуальный предприниматель (ИП)	ОПФ: общество с ограниченной ответственностью (ООО)
Регистрация	Сравнительно простая регистрация. Включает в себя заявление и госпошлину. Регистрация осуществляется по месту жительства. Деятельность ИП может осуществляться по всей территории РФ.	Сравнительно сложная регистрация. Включает заявление, госпошлину, заключение учредительного договора, разработку устава, протокола учредительного собрания. Необходима официальная регистрация по месту фактического расположения компании (возможно на домашний адрес руководителя или одного из учредителей).
Закрытие	Сравнительно простое и быстрое закрытие.	Сравнительно сложное и долгое закрытие.
Владелец	Единственный владелец бизнеса — индивидуальный предприниматель.	Возможно несколько владельцев — до 50 человек
Ответственность	ИП несет ответственность принадлежащим ему имуществом.	ООО отвечает уставным капиталом.
Перечень разрешенных видов деятельности	ИП имеет ограничения по видам деятельности.	Перечень видов деятельности ООО не ограничен.
Бухгалтерский учет	ИП без сотрудников не обязан вести бухгалтерский учет и представлять в налоговые органы бухгалтерскую отчетность. ИП на упрощенной системе налогообложения (УСН) должен вести книгу учета доходов и расходов.	ООО обязано вести бухгалтерский учет и сдавать отчетность в Федеральную налоговую службу (ФНС), Пенсионный фонд России (ПФР), Фонд федерального страхования (ФСС).
Взносы в фонды	ИП обязан оплачивать взносы вне зависимости от того ведет он свою деятельность или нет.	При приостановлении деятельности ООО никаких взносов не производит
Распределение доходов	Сравнительная простота распоряжения свободными денежными средствами	Участники ООО могут распределять дивиденды не чаще, чем раз в квартал, то есть доход от деятельности общества

	ИП.	можно получать также раз в квартал после соответствующего заседания участников общества. ООО должно удерживать у своих участников НДФЛ дивидендов по ставке 13%.
Инвестиции	ИП может привлекать кредит. Если инвестор захочет войти в состав участников, необходимо будет создавать отдельное юридическое лицо.	Если инвестор захочет войти в состав участников ООО, достаточно будет оформить на него часть доли в уставном капитале.
Сотрудники	ИП может вести деятельность без сотрудников. Как только у ИП появляется первый наемный работник, ему необходимо пройти регистрацию в качестве работодателя	ООО автоматически регистрируется в качестве работодателя с момента создания, поскольку сам директор является наемным сотрудником
Филиалы и представительства	ИП может открывать офисы по всей России под своим именем. Не создает и не регистрирует филиалы и представительства.	ООО создает филиалы и представительства, при этом общество обязано вносить изменения в учредительные документы и каждый раз вставать на налоговый учет по новому месту деятельности. При этом теряется право на применение УСН.

4.2 Выбор системы налогообложения

Задание:

1. В этом разделе вам необходимо выбрать наиболее подходящую систему налогообложения для вашего предприятия, исходя из данных вашего бизнес-плана и характеристик предполагаемой деятельности. Оцените плюсы и минусы различных систем налогообложения, в том числе общую систему, упрощенную, патентную и другие возможные варианты. Учитывайте тип бизнеса (например, торговля, услуги, производство), предполагаемые доходы, расходы и возможные налоговые обязательства. Важно обосновать ваш выбор с точки зрения эффективности и удобства для ведения бизнеса.

2. Заполнить таблицу

	Описание
Описание бизнеса	
Возможные системы налогообложения	
Выбор системы налогообложения	

Материалы для выполнения задания:

Одновременно с регистрацией новой фирмы в качестве ИП или ООО в налоговых органах необходимо будет принять важное решение о том, по какой системе налогообложения будут

уплачиваться налоги. Органы управления фирм и индивидуальных предпринимателей несут юридическую ответственность за деятельность фирмы, к чему относятся обязанность уплаты налогов, соблюдение правил, касающихся работников, страхования, получение лицензий и разрешений. При этом Налоговым кодексом РФ предусмотрен специальный налоговый режим, который устанавливает упрощенную систему налогообложения для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Выбор системы налогообложения связан с организационно-правовой формой фирмы и включает в себя общий режим налогообложения и перечень специальных режимов налогообложения:

Общая система налогообложения (ОСНО)	Упрощённая система налогообложения (УСН)	Патентная система налогообложения для ИП (ПСН)
<p>Данная система подходит для крупного бизнеса и тех компаний, кому согласно условиям деятельности нужен расчет налога на добавленную стоимость (НДС) при взаиморасчетах с контрагентами. Фирмы использующие ОСНО обязаны вести полноценный бухгалтерский учёт, а ИП — формировать книгу учёта доходов и расходов. На старте бизнеса ОСНО не всегда бывает выгодно, так как система предполагает сдачу отчетности и оплату нескольких налогов, в том числе НДС (20%), налог на имущество организаций (2%), налог на прибыль (20%).</p>	<p>Данная система выгодна для малого и начинающего бизнеса, поскольку предполагает выплату раз в год одного налога вместо 3 (НДС, налог на имущество организаций, налог на прибыль). Объектом налогообложения могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Доходы — по налоговой ставке от 1 до 6% в зависимости от региона, вида деятельности и размера полученного дохода. ● Разница между доходами и расходами — по ставке от 5 до 15% в зависимости от региона, вида деятельности и размера полученного дохода. 	<p>Ограниченная по видам деятельности (бытовые услуги, перевозки, розничная торговля, общепит), ставка 6% от потенциально возможного дохода.</p>

Рисунок 2. Рекомендации по подбору налогового режима на сайте ФНС

<https://www.nalog.gov.ru/rn77/service/mp/>

4.3 Структура управления и штатное расписание

Задание:

1. Определите какие группы сотрудников необходимы для реализации бизнес-идеи. Представьте схематическое описание организационной структуры управления (ОСУ), укажите тип ОСУ.
2. Дайте описание основных функциональных обязанностей ключевых специалистов исходя из представленной структуры управления.
3. Какие виды работ могут выполнять специалисты на условиях аутсорсинга или договора оказания услуг?
4. Заполните унифицированную форму штатного расписания.

Материалы для выполнения задания:

Структура управления.

□ При описании этой части необходимо указать основные управленческие должности планируемого предприятия. Какой исполнительный орган будет на предприятии. Какие основные специалисты будут нужны. Будут ли эти специалисты у в штате предприятия или же планируется использовать внештатных специалистов. Если уже есть конкретные кандидаты на замещение ключевых постов управления, то укажите их имена, опыт работы, образование. Если же кандидатов еще нет, то укажите требования необходимые для кандидатов на эти места, а также опишите, где будет происходить подбор таких специалистов: с использованием специальных агентств или же собственными силами.

Построение структуры управления организацией - это важная составная часть общей функции управления - организовывания, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация может потребовать реструктуризации как самой организации, так и ее управляющей системы, а также

создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации.

Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения отражает характер отношений между работающими, т.е. прямо связана с организационной структурой.

Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Организационная структура — схема, которая описывает, как в компании распределяют обязанности и ресурсы, кто кому подчиняется и кто принимает решения. Это система, которая обеспечивает четкую иерархию и определяет, как будет выстроен процесс работы в компании. Например, в организации есть учредитель, два директора, руководители отделов и обычные сотрудники. Организационная структура описывает, кому подчиняются сотрудники, руководители отделов и директора.

Организационная структура — это один из самых важных инструментов управления компанией. Он нужен для того, чтобы все сотрудники понимали, кто какие задачи выполняет и к кому обращаться за помощью. Например, маркетологи знают, что могут обратиться за советом к руководителю отдела маркетинга. Но, если вопрос сложный, его нужно разбирать с директором по маркетингу.

Так выглядит организационная структура предприятия



Существует несколько типов традиционных структур. Рассмотрим их:

Линейная организационная структура

Линейная структура организации — это самый понятный и простой вид оргструктуры. Решения и задачи передаются по цепочке сверху вниз, что делает процесс управления предсказуемым. Такая структура характеризуется наличием



определенной цепи инстанций.

Функциональная структура организации

При функциональной организационной структуре управления компания делится на подразделения по специализациям сотрудников. Например, могут быть отделы финансов, продаж, IT, логистики. Каждое направление имеет своего руководителя.



Линейно-штабная структура управления (линейно-функциональная организационная структура)

Это иерархическая модель, которая включает в себя линейных руководителей и штаб, не обладающий правом самостоятельного принятия решений. Их основная роль – поддержка менеджеров в выполнении некоторых управленческих задач.



Дивизионная структура управления

Дивизионная оргструктура делит бизнес по направлениям: по продуктам, регионам или категориям клиентов. Каждое подразделение работает как мини-компания с собственным управлением.



Матричная структура

Сотрудники работают одновременно в двух разрезах: функциональном (например, отдел финансов) и проектном (например, запуск нового продукта). Сотрудники в компании с такой структурой подчиняются сразу двум начальникам: функциональному и проектному.



Функциональные обязанности сотрудников в бизнес-плане описывают, какие задачи будет выполнять каждый сотрудник (или отдел) для достижения целей компании. К основным функциям, как правило, относятся управление персоналом, финансами, продажами, производством, а также исследования и развитие.

Как прописывать функциональные обязанности:

Определите основные функции: Исходя из целей бизнеса, определите, какие основные функции необходимо выполнять. Например, для нового магазина это будет привлечение клиентов (маркетинг), продажи, управление персоналом, закупка товара и управление финансами.

Свяжите функции с должностями: Каждая функция должна быть возложена на конкретного сотрудника или отдел. Например, маркетинг может быть обязанностью маркетолога, а управление закупками — менеджера по закупкам.

Пример таблицы для описания функциональных обязанностей

№	Должность	Общие положения	Основные функции	Ответственность и полномочия	Квалификационные требования	Взаимодействие с другими подразделениями	Ожидаемые результаты
1	Руководитель отдела продаж	Подчиняется коммерческому директору. Руководит отделом продаж, управляет командой.	Разработка стратегии продаж. Анализ рынка и конкурентов. Управление командой продавцов. Взаимодействие с клиентами на уровне крупных сделок.	Ответственность за выполнение плана продаж. Полномочия на заключение контрактов с ключевыми клиентами.	Высшее образование (экономика, маркетинг). Опыт работы на руководящей должности не менее 3 лет. Навыки работы с CRM.	Взаимодействует с отделами маркетинга, финансов, логистики для эффективной реализации продаж.	Выполнение планов по продажам. Увеличение базы лояльных клиентов. Отчеты по выполнению целей.

Разработка штатного расписания

Штатное расписание в бизнес-плане — это документ, который отражает организационную структуру, численность персонала и фонд оплаты труда, необходимый для реализации бизнес-идей. Оно включает перечень должностей, количество сотрудников на каждой позиции, их оклады, надбавки и общий месячный фонд заработной платы. Штатное расписание является ключевым элементом финансового планирования и помогает обосновать затраты на персонал.

Как составить штатное расписание

В качестве бланка штатного расписания применяют унифицированную форму № Т-3, утвержденную Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1.

Штатное расписание составляют по структурным подразделениям организации в порядке подчиненности сотрудников. Форма штатного расписания заполняется сотрудником кадровой службы, экономистом по труду либо бухгалтером. Утверждается штатное расписание приказом руководителя организации.

Штатное расписание организации: инструкция по заполнению формы Т-3

Заполняем поле «наименование компании» согласно данным в учредительных документах организации.

Проставляем код ОКПО организации.

Ставим номер, дату составления штатного расписания (в формате число, месяц, год) и период его действия.

В графе «Утверждено» указываем дату и номер приказа руководителя организации об утверждении штатного расписания, общее количество штатных единиц.

Переходим к заполнению таблицы.

* В первой и второй графе указываем соответственно наименование и код структурного подразделения организации.

* В третьей графе указываем должность в соответствии с Классификатором профессий по каждому структурному подразделению в порядке подчиненности.

* В четвертой графе указываем количество штатных единиц по каждой должности.

* В пятой графе проставляем тарифную ставку (оклад) в рублях по каждой должности.

* Шестая-восьмая графы «Надбавки» заполняются в случае наличия дополнительных выплат (в рублях) работникам определенных должностей за особые условия труда, режим работы, особые знания либо поощрительные премии.

* Значения девятой колонки исчисляются путем суммирования чисел в колонках 5-8 и умножения на количество штатных единиц в четвертой колонке по каждой должности.

* Подбиваем итоговое количество штатных единиц (сумма значений в четвертом столбце) и итоговый месячный фонд заработной платы (сумма значений в девятой графе).

* Ставим подписи руководителя отдела кадров, главного бухгалтера.

В штатное расписание могут вноситься изменения в связи с введением новой должности, ее переименованием, переводом в другой отдел, изменением тарифной ставки и т.п. на основании приказа руководителя организации.

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.04 № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301017
123456678

Общество с ограниченной ответственностью «Парус» (ООО «Парус»)

наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на период с 1 января 2010 года

Номер документа	Дата
04	30.12.2009

УТВЕРЖДЕНО

Приказ от «30» декабря 2009 года № 232

Штат в количестве 16 (шестнадцати) единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавка, руб.			Всего, рублей. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) × гр. 4	Примечание
наименование	код				персональная	за выслугу лет	за разрядной характер работ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Генеральный директор	01	42200,50	20000	2200	-	64400,50	
Администрация	01	Зам генерального директора по кадрам	01	27830,45	10000	8000	-	45830,45	
Бухгалтерия	02	Главный бухгалтер	01	26700,40	8000	3500	-	38200,40	
Бухгалтерия	02	Бухгалтер	01	14870,34	-	-	-	14870,34	
Отдел продаж	03	Начальник отдела	01	22876,38	-	500	-	23376,38	
Отдел продаж	03	Менеджер по продажам	06	18500,05	-	-	2000	123000,30	
Отдел закупок	04	Начальник отдела	01	22876,38	-	-	-	22876,38	
Отдел закупок	04	Менеджер по закупкам	04	17240,00	-	-	-	68960,00	
Итого			16	-	-	-	-	401514,75	

Руководитель кадровой службы

Зам. генерального директора по кадрам
должность

Главный бухгалтер

должность

Руководитель структурного подразделения

Начальник отдела продаж
должность

Петров

личная подпись

Смирнова

личная подпись

Смоктуноский

личная подпись

В.А.Петров

расшифровка подписи

А.С.С.

расшифр.

Л.П.Смо.

расшифр.

5. Операционный план

5.1 Описание бизнес-процессов (Подробное описание всех производственных или операционных процессов, включая технологию, оборудование, сырье и материалы, необходимые для производства продукции или оказания услуг)

Задание:

1. Определите бизнес-процессы, которые необходимо прописать. Это могут быть процессы, связанные с производством, продажами, обслуживанием клиентов, закупками и т.д.
2. Соберите информацию о каждом процессе, включая входные и выходные данные, участников процесса, последовательность действий и используемые ресурсы.
3. Постройте контекстную диаграмму бизнес-процессов.
4. Постройте декомпозицию бизнес-процессов.
5. Постройте карту бизнес-процессов.
6. Пропишите ресурсы, необходимые для ключевых бизнес-процессов.

Цель: Получить полное и точное описание ключевых бизнес-процессов компании, необходимых для их оптимизации и улучшения эффективности.

Методические рекомендации:

Что такое бизнес-процессы и какие они бывают

Бизнес-процессы — это повседневные действия внутри компании, которые помогают ей работать и зарабатывать. Это не абстрактные схемы, а конкретные задачи: принять заказ, доставить товар, отправить клиенту чек.

В маленьких командах сотрудники часто держат все в голове, но если бизнес растет или возникают трудности — самое время организовать бизнес-процессы в компании и зафиксировать их в документах.

Условно бизнес-процессы делятся на три типа:

- основные — то, на чем компания зарабатывает. У Владимира это курьерская доставка;
- вспомогательные — действия, которые поддерживают основные бизнес-процессы. Например, обслуживание велосипедов или закупка упаковки;
- управляющие — планирование, контроль и принятие решений. Это может быть анализ сроков доставки и оптимизация маршрутов.

Описание и моделирование — в чем разница

Когда речь заходит о выстраивании бизнес-процессов, многие представляют список этапов. Например, можно описать работу своей курьерской службы так: поступил заказ, курьер забрал посылку, курьер отдал посылку. Но за этими тремя шагами скрывается целая система с исполнителями, ресурсами и ограничениями.

Что, если в момент поступления заказа все курьеры заняты? Или оператор случайно перепутал адреса? Чтобы разобраться, нужно сначала описать, как все работает сейчас: кто, что и

в какой последовательности делает. А потом — смоделировать, как это должно работать идеально.

Не путайте описание и моделирование — разница между понятиями принципиальная:

- описание — это текстовое или табличное изложение того, как все работает. Обычно с фокусом на действующих сотрудниках, ролях, документах и инструментах. Часто выглядит как таблица;

- моделирование — это построение схем, которые наглядно показывают этапы с условиями и сценариями. Визуализация помогает масштабировать и автоматизировать бизнес. Тут уже работают с нотациями и специальными инструментами.



Пример

Как строить бизнес-процессы

Работа похожа на составление инструкции. Суть в том, чтобы человек, открывший документ, сразу понял, что и в какой последовательности делать.

Самый простой способ — составить таблицу в [Excel](#) или «[Google Таблицах](#)» и указать:

- процесс — название конкретного действия или этапа;
- вход — с чего начинается процесс (информация, документ или событие, запускающее выполнение);
- исполнитель — человек, система или роль (оператор, курьер, программа);
- ресурс — инструменты, системы, техника, шаблоны, которые нужны для реализации процесса;
- ограничение — условия, которые ограничивают этап (время, ресурсы, доступность людей или данных);
- выход — результат, продукт или документ;
- потребитель — тот, кто использует результат. Может быть клиент, система, следующий участник или подразделение.

Пример :

Процесс	Вход	Исполнитель	Ресурс	Ограничение	Выход	Потребитель
Принять заказ	Сообщение в чате	Оператор	Скрипт, интернет	Время отклика	Заказ приняли и оформили	База заказов
Назначить курьера	Заказ приняли и оформили	Оператор	Расписание	Свободный курьер рядом, доступность по времени доставки	Оператор назначил курьера	Курьер
Забрать посылку	Оператор назначил курьера	Курьер	Транспорт, телефон, GPS	Точное время, наличие отправителя по адресу	Посылку забрали	Отправитель
Доставить посылку и закрыть заказ	Посылку забрали	Курьер	Подпись получателя	Адрес и контакт получателя, пробки	Посылку доставили получателю	Получатель

Получилась таблица с основными шагами и ролями. Но пока это только верхушка айсберга. Каждый процесс можно расписать подробнее. Например, что именно делает оператор, когда получает заказ? Где он его фиксирует? Что происходит, если курьер задерживается?

В таблице намечена общая картина, но под ней скрывается множество деталей. Именно в этих деталях возможные проблемы и точки для роста. Ведь чем лучше построен и описан бизнес-процесс, тем проще его улучшать: что-то автоматизировать, где-то нанять нового сотрудника, а для кого-то провести обучение.

Так что таблицу можно (и нужно) дополнять: расписывать каждый шаг подробнее, добавлять условия, исключения, системы, метрики.

Еще примеры построения бизнес –процессов:

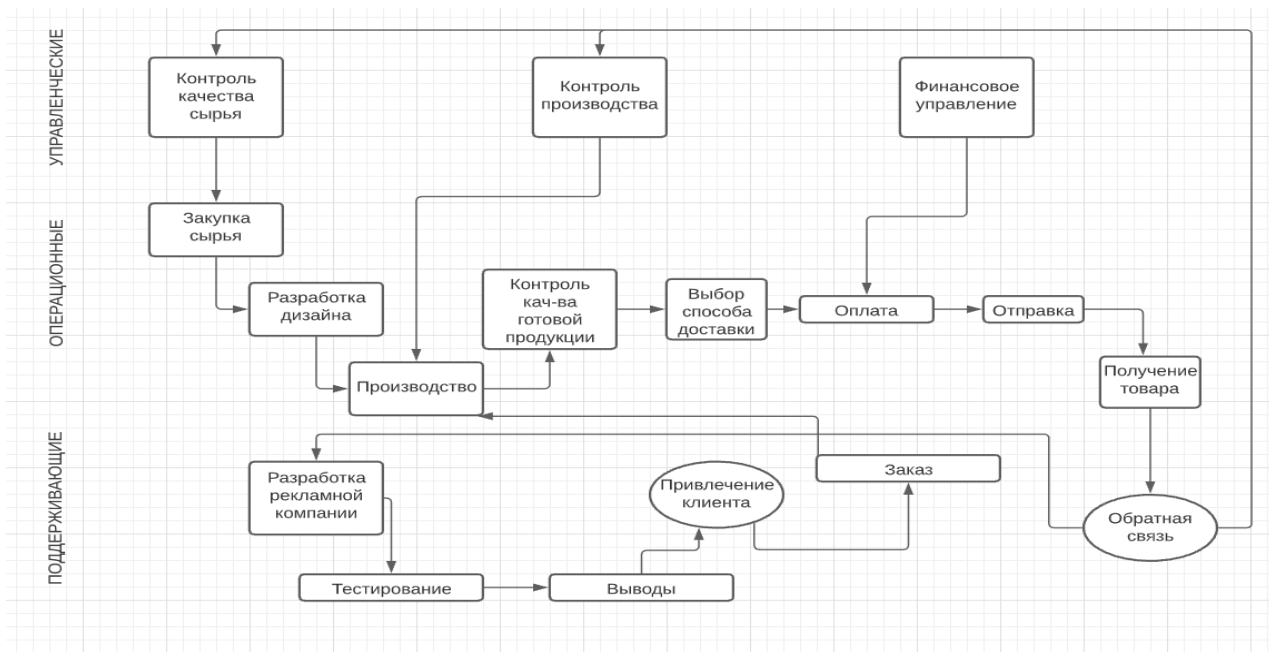


Рисунок 3 - Схема моделирования БП

Ключевые бизнес-процессы	Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Информационные ресурсы	Трудовые ресурсы
Закупка сырья	от 58 до 149 руб. на 1 шт.	ткань, нитки, тесьма и т.д.	сайты компаний (информация о поставщиках, ценах и др.)	Менеджер
Производство шопперов	Оплата труда от 20 до 53р за шт.	швейная машинка, утюг, ножницы и т.д.	Программные продукты для создания дизайна принтов (Adobe Illustrator, Photoshop)	Менеджер/ при необходимости швея на условиях аутсорсинга
Рекламная компания	3000 руб. в квартал	персональный компьютер	Программные продукты для работы с рекламной компанией, настройки таргетинга (TargetHunter, Trello, GantProject)	Управляющий партнер
Работа с заказами клиентов	-	персональный компьютер, телефон	Программные продукты	Управляющий партнер
Контроль качества сырья	-	-	-	Менеджер
Контроль производства	-	-	внутренние стандарты качества изделий	Управляющий партнер менеджер
Финансовое управление	-	персональный компьютер	программное обеспечение ПК	Управляющий партнер Бухгалтер на условиях аутсорсинга

Рисунок 4 - Ресурсы для ключевых бизнес-процессов

Контекстная диаграмма бизнес-процессов:



Рисунок 5 - Контекстная диаграмма бизнес-процессов

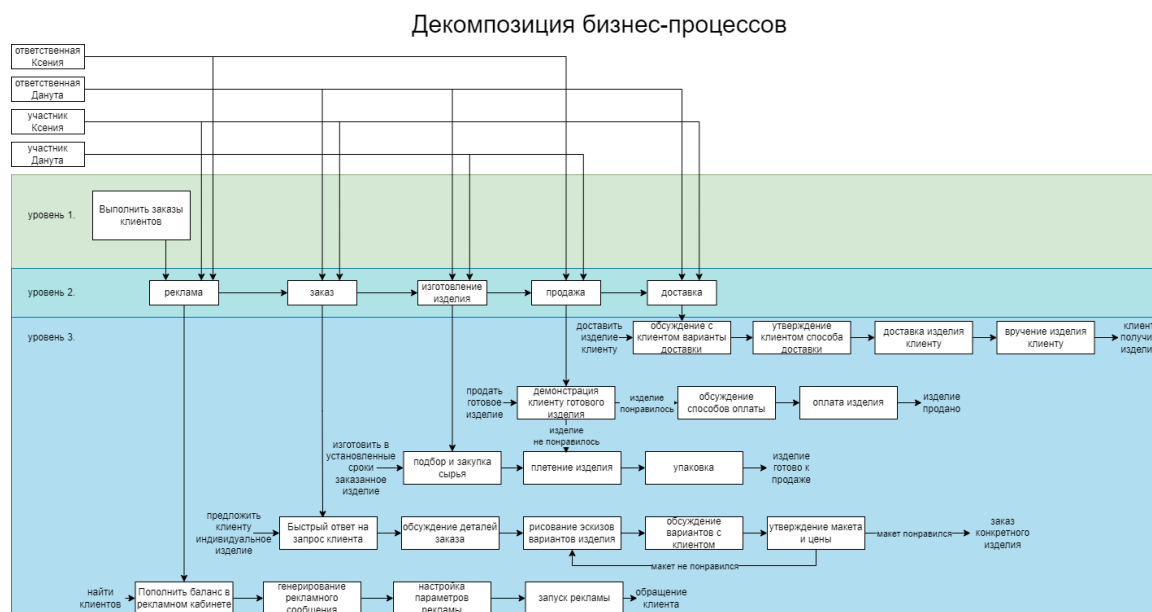


Рисунок 6 - Декомпозиция бизнес-процессов и матрица ответственности



Рисунок 7 - Карта бизнес-процессов

Пример - Ресурсы для ключевых бизнес-процессов

Ключевые БП	Финансовые	Материальные	Информационные	Трудовые
реклама	2022г – 9000 руб.	ПК	Бизнес-аккаунт в ВКонтакте	Ксения
заказ	Расходы на Интернет 1000 руб/мес	ПК	Программные продукты для создания эскизов (Infinite painter), внутренний стандарт качества изделий	Ксения Данута
изготовление	Стоимость труда специалиста от	Ригель, плоскогубцы,	Программные продукты для	Данута

изделия	15 до 1000 руб. за изделие	шило, кусачки, ножницы, станок, верстак, ПК и принтер	создания эскизов (Infinite painter), внутренний стандарт качества изделий	
продажа	Вознаграждение специалиста по продажам 5% от выручки	ПК, телефон	Бизнес-аккаунт в ВКонтакте	Ксения Данута
доставка	В зависимости от способа доставки от 25 до 300 руб.	Сервисы доставки (Почта России др.), общественный транспорт	Он-лайн сервисы отслеживания отправлений «Почта России» и др.	Ксения Данута

5.2 Оценка поставщиков и транспортных компаний, организация складского учета.

Задание:

1. Выбрать рейтинговым методом поставщиков для проекта
2. Выбрать транспортную компанию для доставки товаров применяя рейтинговый метод
3. Определить место хранения товаров (склад, подсобное помещение). Описать систему хранения (например, зоны хранения, используемые технологии и оборудование). Представить схематично.

Методические рекомендации:

1. Решите задачу «Выбор поставщика через расчет его рейтинга». Результаты отразите в таблице:

Критерий выбора поставщи ка	Удельн ый вес критери я	Оценка значения критерия по _____балльной шкале у данного поставщика	Произведение удельного веса критерия на оценку
Итого:			

Полученный результат обоснуйте.

Материалы для выполнения задания:

Поиск, обработка и анализ информации по рынкам закупок, поставщикам – весьма трудоемкий и долгий процесс. Если организация ищет поставщика для важной в стратегическом плане продукции, то необходимо помнить, что плохой поставщик может вызвать гораздо больше проблем, чем плохие материалы. Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение, и не может быть полностью формализован. Тем не менее, существуют следующие стандартные этапы решения этой задачи.

1. Поиск потенциальных поставщиков.
 - 1) объявление конкурса;
 - 2) изучение рекламных материалов;

- 3) посещение выставок и ярмарок;
- 4) переписка и личные контакты с возможными поставщиками.
2. Анализ потенциальных поставщиков по критериям:
 - 1) *цена*;
 - 2) *качество продукции*;
 - 3) *надежность поставок* (соблюдение договоров по срокам поставки, по ассортименту, комплектности, качеству и количеству продукции);
 - 4) удаленность поставщика от потребителя;
 - 5) сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
 - 6) наличие резервных мощностей;
 - 7) организация управления качеством у поставщика;
 - 8) психологический климат у поставщика;
 - 9) способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования;
 - 10) финансовое положение поставщика.
3. Оценка потенциальных или существующих поставщиками на основе:
 - 1) критериев выбора поставщика;
 - 2) анализа значимости товара (для которого закупаются МР) для производственного или торгового процесса;
 - 3) значимости (важности) каждого критерия;
 - 4) оценок поставщиков по каждому критерию.

Рейтинг — субъективная оценка какого-либо явления по заданной шкале. С помощью рейтинга осуществляется первичная классификация объектов по степени выраженности общего для них свойства (экспертные оценки). Рейтинг может служить основой для построения шкал оценок, в частности, при оценке надежности отдельных поставщиков.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, неравнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса. Отсутствие некоторых комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса (равно как и дефицит некоторых товаров в торговле - к резкому падению прибыли торгового предприятия). Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда будет надежность поставки.

Если закупаемые предметы труда не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку.

Итоговое значение рейтинга определяется путем суммирования произведений значимости критерия на его оценку для данного поставщика. Рассчитывая рейтинг для разных поставщиков и сравнивая полученные значения, определяют наилучшего партнера.

Задача выбора вида транспорта и конкретного перевозчика решается во взаимной связи с другими задачами логистики, такими как создание и поддержание оптимального уровня запасов, выбор вида упаковки и др. Выделяют шесть основных факторов, влияющих на выбор вида транспорта. В таблице 2, даётся оценка различных видов транспорта общего пользования по каждому из этих факторов. Единице соответствует наилучшее значение.

Табл 2. Оценка различных видов транспорта в разрезе основных факторов, влияющих на выбор вида транспорта

Вид транспорта	Факторы, влияющие на выбор вида транспорта					
	Время доставки	Частота отправок	Надежность соблюдения графика доставки груза	Способность перевозить разные грузы	Способность доставить груз в любую точку территории	Стоимость перевозки
Железнодорожный	3	4	3	2	2	3
Водный	4	5	4	1	4	1
Автомобильный	2	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	1	5	5	2
Воздушный	1	3	5	4	3	5

При выборе транспортных средств во внимание принимают следующие факторы :

- 1) надежность соблюдения графика доставки;
- 2) время доставки;
- 3) стоимость перевозки;
- 4) способность перевозить различные грузы;
- 5) частота отправки груза;
- 6) способность доставить груз в любую точку территории.

В таблице 3, виды транспорта сопоставляются по скорости, доступности, надежности, грузоподъемности и частоте использования.

Таблица 3 - Относительные характеристики видов транспорта

Характеристика	Железнодорожный	Автомобильный	Водный	Воздушный	Трубопроводный
Скорость	3	2	4	1	5
Доступность	2	1	4	3	5
Надежность	3	2	4	5	1
Грузоподъемность	2	3	1	4	5
Частота отправок	4	2	5	3	1
Суммарная оценка*	14	10	18	16	17

* Чем ниже балл, тем лучше характеристика.

Следует отметить, что данные табл. 3 могут служить лишь для приблизительной оценки степени соответствия того или иного вида транспорта условиям конкретной перевозки. Правильность сделанного выбора должна быть подтверждена технико-экономическими расчётами.

Далее выбирается конкретный перевозчик через расчет рейтинга. Выбираются критерии.

При выборе транспортных средств во внимание принимают следующие факторы :

- 1) надежность соблюдения графика доставки;
 - 2) время доставки;
 - 3) стоимость перевозки;
 - 4) способность перевозить различные грузы;
 - 5) частота отправки груза;
 - 6) способность доставить груз в любую точку территории.
- Критерии можно дополнить в зависимости от выбранного бизнеса

Данные предоставляются в виде таблицы.

Критерий выбора перевозчика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по _____ балльной шкале у данного перевозчика	Произведение удельного веса критерия на оценку
Итого:			

5.3 Описание бизнес-модели, как компания будет взаимодействовать с клиентами, поставщиками и другими контрагентами

Задание:

1. Разработать и описать детализированные алгоритмы работы компании при взаимодействии с клиентами, поставщиками и другими контрагентами
2. Показать схематично взаимодействие с клиентами, поставщиками и другими контрагентами

Методические рекомендации:

Вся необходимая информация для написания данного раздела представлена по ссылке [Коммуникация с клиентами: методы, принципы, инструменты](#)

Пример схемы оказания услуги клиентам



Рисунок 8 - Схема оказания услуги

5.4 Планирование бизнес-процессов на этапе запуска проекта

Задание:

1. Спланировать бизнес-процессы на этапе запуска проекта и представить в виде диаграммы Ганта

Методические рекомендации:

Пример, как составить диаграмму Ганта представлено на рис. 9.

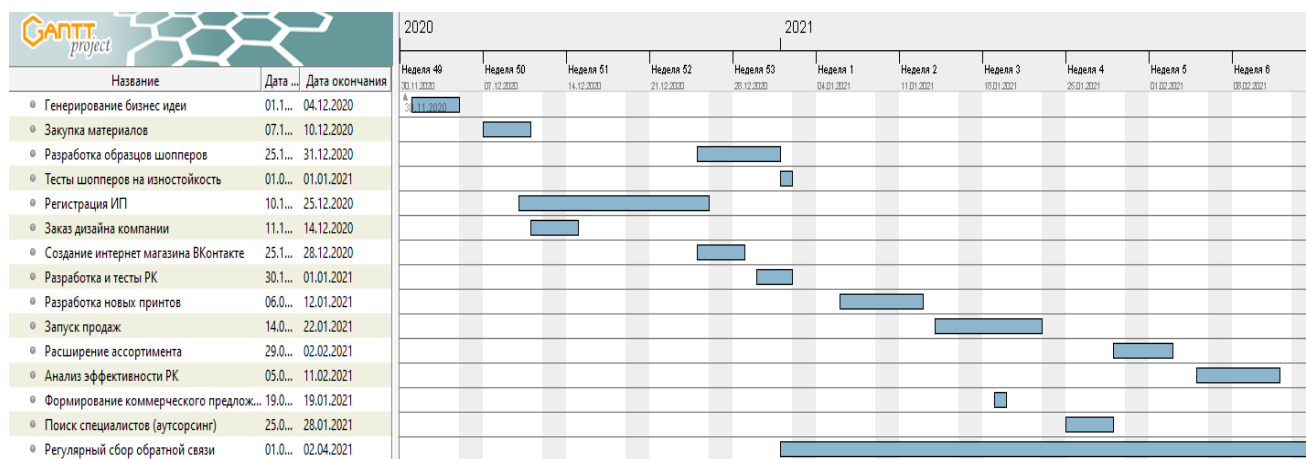


Рисунок 9 - Пример планирование бизнес-процессов на этапе запуска проекта

Ссылка на файл для скачивания диаграммы Ганта
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/19Kdd-k44OPcj4-532SGJ2heQZ6wsrZYk/edit?gid=1297691202#gid=1297691202>

6. Финансовый план

6.1 Первоначальные инвестиции проекта

Задание:

1. Определить первоначальные инвестиции проекта, представить таблично
2. Определить источники финансирования первоначальных инвестиций

Методические рекомендации:

Первоначальные инвестиции проекта — это капитальные затраты на старте проекта.

К первоначальным инвестициям относятся, например:

- **Закупка основных средств.** Это может быть оборудование, участок земли для размещения производства, здание.

- **Расходы на создание запасов.** Перед запуском проекта нужно закупить сырьё, материалы, комплектующие.
- **Инвестиции в чистый оборотный капитал.** Для реализации проекта недостаточно только построить цех, закупить станки, машины, построить склады, провести коммуникации. Нужно нанять рабочих, управляющий персонал
- **Расходы на доставку и монтаж оборудования.** Важно учесть все затраты, которые необходимы, чтобы привести оборудование в состояние, пригодное для использования

В данном разделе Вам необходимо продумать какие затраты (первоначальные инвестиции) вы потратите перед стартом проекта.

Первоначальные инвестиции необходимо определять в зависимости от выбранного бизнеса и представить таблично (таблица 4) , написать вывод после таблицы.

Таблица 4 - Первоначальные инвестиции

Наименование первоначальных инвестиций	Стоимость первоначальных инвестиций, руб.	Источники финансирования

6.2 Переменные и постоянные затраты

Задание:

1. Определить переменные и постоянные затраты ежемесячно, представить таблично

Методические рекомендации:

Переменные и постоянные затраты. Одним из важных элементов плана является детальный расчет затрат по проекту с разнесением затрат по соответствующим статьям (переменные/постоянные, общие/административные), а также прогноз их возможных изменений.

- **Переменные затраты** — это затраты фирмы, размер которых зависит от объема продаж (производства) продуктов или услуг, в том числе прямые затраты, связанные с продажами (производством) (затраты на сырьё, расходные материалы, заработная плата основных производственных рабочих, стоимость транспортных услуг). Переменные затраты бывают прямые (те, которые напрямую относятся к себестоимости продукции или услуг) и косвенные (те, которые связаны с производством, но не могут быть разнесены к прямой себестоимости на единицу производства или услуг).
- **Постоянные затраты** — это затраты фирмы, размер которых не зависит напрямую от объема продаж (производства) (например, налоги на

недвижимость, зарплата руководства, арендные платежи и т.п.). К постоянным затратам могут относиться как ряд косвенных производственных затрат, например, расходы на амортизацию производственного оборудования, так и непроизводственные затраты, общие издержки, например, затраты на аренду помещений, в том числе, производственных и складских, а также административные издержки, например, на оплату труда управленческого и административного персонала.

Переменные и постоянные затраты необходимо определять в зависимости от выбранного бизнеса и представить таблично (таблица 5), написать вывод после таблицы, показать диаграммы.

Таблица 5 - Переменные и постоянные затраты

Затраты	Месяца												ИТОГО:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Постоянные:													
1.													
2. и т.д.													
Переменные:													
1.													
2. и т.д.													
ИТОГО:													

6.3 Планирование операционного денежного потока

Задание:

1. Определить доходы по проекту ежемесячно, представить таблично, сделать выводы (таблица 6).

Таблица 6 - Доходы по проекту ежемесячно

Наименование показателя	Месяц												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Количество чеков, шт.													
Средний чек, руб.													

Выручка, руб.													
Себестоимость, руб.													
Затраты(переменные + постоянные), руб.													
Валовая прибыль, руб.													
Прочие доходы, руб.													
Прочие расходы, руб.													
Прибыль до налогообложения, руб.													
Налог на прибыль, руб.													
Чистая прибыль, руб.													

Методические рекомендации:

Пошаговое действие:

1. Определяем количество чеков на ежемесячной основе (то есть это то количество человек, которое купит у вас из числа заинтересовавшихся)
2. Определяем средний чек вашего бизнеса (можно выяснить в подобном предприятии какой у них средний чек, также можно воспользоваться сетью Интернет и загрузить средний чек для вашего бизнеса)
3. Определяем выручку вашего бизнеса ежемесячно (умножаем количество чеков на средний чек)
4. Определяем себестоимость ваших товаров (услуг). Если вы закупаете товар, то себестоимость будет являться закупочной ценой товара, если вы производите товар (услугу) - *себестоимость* - это все затраты, которые необходимы для создания товаров (услуги).
5. Вносим ваши затраты (переменные и постоянные) из пункта 6.2
6. Рассчитываем валовую прибыль : Выручка – Себестоимость – Затраты
7. Если у вас есть прочие доходы и прочие расходы –вносим в таблицу, если их нет – пункт пропускаем.
8. Рассчитываем прибыль до налогообложения : Валовая прибыль – Прочие расходы + Прочие доходы
9. Определяем налог на прибыль (в зависимости от выбранной системы налогообложения)
10. Определяем чистую прибыль : Прибыль до налогообложения – налог на прибыль
11. Пишем вывод

Важно учитывать, что в случае сезонного бизнеса, а также в любых других бизнесах, где наблюдаются колебания выручки, эти изменения должны быть отражены в таблице. Сезонность обычно выражается в увеличении или снижении количества продаж, а также в колебаниях среднего чека, что, в свою очередь, влияет на общую выручку. Кроме того, в зависимости от сезона могут изменяться переменные затраты, и их тоже нужно учесть и отразить в таблице.

Таблицу важно сопровождать диаграммами. Сделать выводы

6.4 Расчет точки безубыточности и рентабельности

Задание:

1. Определить точку безубыточности предприятия ежемесячно (расчетные данные представить таблично, сделать диаграммы)
2. Определить рентабельность бизнеса

Таблица 7 - Определение точки безубыточности предприятия

Наименование показателя	Месяца												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Выручка, руб.													
Себестоимость, руб.													
Затраты, руб.													
-переменные, руб.													
-постоянные, руб.													
Точка безубыточности, руб.													

Таблица 8- Определение рентабельности бизнеса

Наименование показателя	Месяца												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Выручка, руб.													
Себестоимость, руб.													
Затраты, руб.													
-переменные, руб.													
-постоянные, руб.													
Валовая прибыль, руб													

Прибыль до налогообложения, руб.													
Чистая прибыль, руб.													
Рентабельность по валовой прибыли, руб													
Рентабельность по прибыли до налогообложения, руб.													
Рентабельность по чистой прибыли, руб.													
Общая рентабельность, руб.													

Методические рекомендации:

Точка безубыточности — это момент, когда доходы бизнеса совпадают с его расходами. Выручка покрывает все затраты, но прибыли ещё нет. После этой цифры каждая следующая продажа приносит прибыль.

Понимание точки безубыточности помогает:

- определить минимальный объём продаж для покрытия расходов;
- установить обоснованные цены на товары или услуги;
- оценить эффективность бизнеса.

Точку безубыточности можно посчитать как для работающего бизнеса, так и для будущего.

В первом случае у вас уже есть реальные цифры по доходам и расходам. Во втором — только предположения, потому что до запуска сложно понять, сколько продадите и сколько потратите. Поэтому расчёт для нового дела — это скорее ориентир, чем точный прогноз.

Для расчёта важно разделить расходы бизнеса на постоянные и переменные.

- Постоянные расходы не зависят от того, сколько вы продали. Их платите всегда — например, аренда, зарплата продавцу и другие регулярные платежи.
- Переменные расходы растут вместе с продажами: чем больше продали, тем больше потратили — на товар, упаковку, доставку и другие вещи.

Точку безубыточности считают двумя способами: в деньгах — когда важно знать, какую выручку нужно получить или в штуках — когда хотят понять, сколько нужно продать.

Классическая формула:

Расчёт в деньгах: Постоянные расходы / (1 – Переменные расходы / Выручка).

Если ещё нужно сделать расчёт в товарах, то полученный результат нужно поделить на стоимость продажи.

При расчёте первоначальные вложения не учитывают — они начнут окупаться, когда бизнес преодолеет точку безубыточности и начнёт зарабатывать.

Расчёт точки безубыточности

Представьте, что вам всё надоело, и вы вспомнили вашу детскую мечту — жить у моря и продавать персики.

Так вот — чтобы понять, насколько это дело выгодно, нужно разобраться, какие расходы вас ждут.

Постоянные расходы в месяц:

- Аренда помещения или торговой точки — искали, отобрали лучшие варианты — прикинули, что в среднем это 40 000 Р.

- Зарплата продавцу — если не планируете торговать сами — 73 000 Р вместе со взносами и НДФЛ.

- Налоги и взносы — покупаем патент, платим страховые взносы за себя. В год — 60 000 Р, то есть по 5 000 Р в месяц.

- Упрощаем бизнес — отдаём Эльбе рутину с отчётностью и налогами — в месяц 1650 Р.

- Разное. Непредвиденные расходы и мелочи — лампочки, батарейки, канцелярка, моющие средства, мешки для мусора и другое — 5 000 Р в месяц.

Итого постоянные месячные расходы — 124 650 Р.

Переменные расходы в месяц:

- Закупка товара — нашли поставщика у кого персики по 60 Р за 1 кг.

- Доставка — поставщик предложил за 1 кг — 10 Р.

- Упаковку и пакеты — примерно 2 Р на каждый килограмм.

Итого на 1 кг персиков в среднем уходит 72 Р.

Проанализировали и поняли, что продавать персики будем по рыночной цене — 120 Р за 1 кг.

Теперь считаем точку безубыточности

Повторим все данные для расчёта:

- Постоянные расходы — 124 650 Р в месяц.

- Переменные расходы — 72 Р за кг.

- Цена продажи — 120 Р за 1 кг.

Считаем по классической формуле:

Считаем в деньгах.

Точка безубыточности = Постоянные расходы / (1 – Переменные расходы / Цена продажи)
= 124 650 / (1 – 72 / 120) = 124 650 / (1 – 0,6) = 124 650 / 0,4 = 311 625 Р — это точка безубыточности в деньгах.

Считаем в продуктах.

Полученное значение делим на стоимость продукта.

Точка безубыточности = 311 625 Р / 120 Р = 2597 кг.

Итого: чтобы выйти в ноль, нужно продавать примерно 2597 кг персиков или заработать чуть больше 311 625 Р.

Эти расчёты нарочно упрощены — чтобы не загружать вас сложными формулами, а показать суть. Главное — учесть все постоянные и переменные расходы, чтобы понимать, как строится цена.

И помните: это пример до открытия бизнеса. Когда начнёте работать и появятся реальные цифры, многое может измениться. Тогда просто пересчитайте всё заново — уже по факту.

Что делать после расчёта

Если выручка где-то рядом с точкой или ниже — пора что-то менять. Поднять цены, сократить расходы или попробовать продать больше. А может, всё сразу — смотрите, что подойдёт именно вам.

Когда доходы стабильно выше точки безубыточности — это хороший знак. Пора подумать о новых товарах или развитии бизнеса дальше, например, открыть ещё один магазин.

И главное — не забывайте пересчитывать точку безубыточности. Цены, расходы — всё меняется. Актуальные цифры — залог точного расчёта.

Что такое рентабельность

Рентабельность — это финансовый показатель, который помогает оценить успешность бизнеса и эффективность инвестиций. Выражается в процентах и рассчитывается как отношение выручки к затратам.

Не путайте рентабельность с прибылью. Прибыль — это точная цифра, которая показывает, сколько денег заработала компания за определенный период. Её вычисляют как разницу между доходами и расходами. Прибыль демонстрирует, с каким результатом работает предприятие, а рентабельность — насколько эффективно используются ресурсы для достижения таких показателей.

Уровень рентабельности рассчитывают для предприятия в целом, его подразделений или отдельных активов. Например, можно понять, рентабельный ли у вас отдел продаж или приобретённое два года назад складское помещение.

Зачем рассчитывать рентабельность

Высокая выручка не всегда означает, что бизнес работает успешно. Именно рентабельность позволяет определить, что получил предприниматель — реальную прибыль или убыток. Об убыточной деятельности говорит процент меньше 0.

Для чего рассчитывается рентабельность в любой организации:

- сделать прогноз по прибыли;
- спланировать развитие компании;
- узнать эффективность филиала, отдела, сотрудника;

- правильно установить цены на продукцию или услуги;
- заинтересовать инвесторов или оформить кредит;
- качественно управлять персоналом и его мотивацией;
- проанализировать конкурентоспособность компании на рынке;
- оценить прибыльность стартапа;
- изменить ассортимент товаров.

Какие виды показателей рентабельности бывают

Даже если в целом бизнес эффективен, его некоторые компоненты могут иметь отрицательный результат. Просто в общей картине они компенсировались более высокими показателями других составляющих. Поэтому рентабельность вычисляется не только для всей компании, но и отдельно для разных её элементов. Только так вы увидите сильные и слабые места.

Вид показателя	Обозначение	Формула	Что показывает
Рентабельность товаров	ROM	Прибыль / Себестоимость товаров или услуг x 100%	Какую прибыль приносит каждый рубль, потраченный на производство продукта
Рентабельность активов	ROA	Прибыль / Стоимость активов x 100%	Доходность долгосрочных активов
Рентабельность основных средств	ROFA	Прибыль / Стоимость ОС x 100%	Целесообразность использования основного средства
Рентабельность продаж	ROS	Прибыль / Выручка x 100%	Долю прибыли в общем обороте
Рентабельность производства	ROP	Прибыль / (Стоимость ОС + Стоимость израсходованных оборотных активов) x 100%	Эффективность прямых затрат на производственные процессы
Рентабельность оборотных активов	RCA	Прибыль / Стоимость израсходованных оборотных активов x 100%	Результаты использования сырья, материалов, товаров
Рентабельность персонала	ROL	Прибыль / Средняя численность штата x 100%	Недостаток или переизбыток кадров, качество управления персоналом
Рентабельность инвестиций	ROI	Прибыль / Стоимость инвестиций x 100%	Выгоду от вложений в бизнес
Рентабельность собственного капитала	ROE	Прибыль / Размер собственного капитала x 100%	Стабильность финансового положения

• В таблице приведён далеко не полный список, есть более детальные показатели. Например, по инвестициям отдельно узнают рентабельность маркетинговых инвестиций и рентабельность инвестиционного капитала.

• Аббревиатура на латинице — название показателя на английском языке, признанное в мировой экономике, например, ROS — Return On Sales.

• Чем актив отличается от оборотного актива? Внеоборотный актив — это ОС, НМА и долгосрочные вложения, например, недвижимость, транспорт, оборудование, мебель, офисная техника, займы. Срок применения таких активов составляет более 12 месяцев. А к оборотным активам относятся сырьё, товары и материалы, которые используются в работе предприятия полностью и расходуются в течение 1 года. Склад — это внеоборотный актив, а цемент в нём — оборотный.

Общая формула расчета рентабельности выглядит так:

$$\text{Прибыль} / \text{Себестоимость} \times 100\%$$

Чтобы получить прибыль, вычтите из всех доходов бизнеса его расходы за этот же период. Например, заработали за полгода 3 млн Р, а потратили 2 млн Р, прибыль равна 1 млн Р.

Себестоимость — это все затраты компании на производство продукции или услуги. Расходы бывают прямые, например, покупка сырья, и косвенные, включая зарплаты сотрудников, коммунальные услуги, амортизацию ОС.

Теперь разделите прибыль на расходы. В нашем примере это выглядит так: 1 млн Р / 2 млн Р = 0,5.

И остался последний шаг — получить процентный показатель. Для этого умножьте полученную цифру на 100% — 0,5 x 100%. Итого рентабельность компании за шесть месяцев равна 50%. Отличный результат!

Обратите внимание, что при расчёте отдельных показателей рентабельности также участвует общая прибыль компании.

Любые экономические показатели требуют расшифровки. При этом учитывайте, что специфика бизнеса также влияет на правильный анализ. У компаний разного профиля одинаковые коэффициенты могут нести различный смысл. Для полного понимания нужно не только считать и анализировать рентабельность, но и смотреть на другие финансовые характеристики.

Какая рентабельность считается нормальной

Единых норм не существует. Для селлера на маркетплейсе хороши одни показатели эффективности, а для салона красоты — совсем другие. Но есть общие стандарты, которых можно придерживаться.

Процент	Какой у вас бизнес
> 30%	сверхприбыльный
20%-30%	высокорентабельный
5%-20%	среднерентабельный
1%-5%	низкорентабельный
0%-1%	преодолевший точку безубыточности
< 0%	убыточный

Почему снижается рентабельность бизнеса

Рентабельность предприятия складывается из 2 ключевых величин — затрат на работу и полученной в результате прибыли. Пока вы не преодолели точку безубыточности, расходы превышают доходы, а значит рентабельность будет ниже нуля. Как только удалось преодолеть порог, показатель начинает расти.

Падение рентабельности на дальнейших этапах развития бизнеса говорит о том, что нарушен баланс между расходами и доходами. Чтобы повысить коэффициент, снижайте себестоимость и увеличивайте прибыль, а ещё лучше — применяйте меры в комплексе. Эльба подготовила для вас несколько советов на эту тему.

Как увеличить рентабельность

Повышаем прибыль компании:

- выйти на новый рынок сбыта;
- расширить ассортимент товаров или услуг;
- улучшить качество продукции;
- оптимизировать маркетинг и продвижение;
- увеличить производственные мощности;
- обучить сотрудников;
- пересмотреть порядок цен.

Снижаем затраты:

- найти более выгодные поставки товаров и сырья;
- оптимизировать штатное расписание и ФОТ;
- автоматизировать бизнес-процессы;
- заняться налоговым планированием;
- заменить непрофильные отделы на аутсорсеров;
- закрыть убыточные проекты;
- снизить брак при производстве.

И ещё один важный момент о рентабельности — контролируйте этот показатель регулярно с самого начала работы компании. Тогда вы сможете вовремя увидеть проблему и оперативно её решить без ущерба для дела. Плюс так у вас будет больше информации для анализа, а значит результат получится точнее.

6.5 Оценка эффективности проекта

Задание:

1. Определить финансовые показатели эффективности проекта (расчетные данные представить таблично, сделать диаграммы, выводы)

Таблица 9 - Финансовые показатели эффективности проекта

Название показателя	Обозначение	Формула	Значение
Ставка дисконтирования, %	R		
Период окупаемости, мес.	PP		
Чистый дисконтированный(приведенный) доход, руб.	NPV		
Индекс рентабельности (прибыльности) инвестиций проекта	PI		

Методические рекомендации:

Оценка эффективности проекта главная цель — предоставить четкую картину того, насколько успешным может быть проект с учетом всех возможных факторов. Это своего рода "рентген" для вашей бизнес-идеи, который позволяет увидеть ее сильные и слабые стороны еще до того, как вы вложите в нее значительные ресурсы.

Оценка помогает ответить на главные вопросы:

- Принесет ли проект ожидаемую выгоду?
- Какие риски связаны с его реализацией?
- Как долго придется ждать возврата инвестиций?
- Есть ли альтернативные варианты, которые могут быть более выгодными?

Показатели эффективности проекта

Эффективность проекта — ключевой фактор успеха любого предприятия. Важно понимать, какие показатели нужно учитывать при оценке проектов. Рассмотрим основные показатели, которые помогут принимать взвешенные решения.

Период окупаемости (PP):

Чтобы понять, что из себя представляет срок окупаемости, нужно представлять для каких сфер предпринимательской деятельности подходит это определение.

Для инвестирования

В данном контексте срок окупаемости представляет собой отрезок времени, после которого доход от проекта становится равен сумме вложенных денег. То есть коэффициент срока окупаемости при инвестировании в какое-либо дело будет показывать, сколько нужно будет времени, чтобы вернуть вложенный капитал.

Часто этот показатель является критерием выбора для человека, который планирует инвестировать в какое-либо предприятие. Соответственно, чем меньше показатель, тем привлекательнее дело. А в случае, когда коэффициент излишне большой, то первая мысль будет в пользу выбора другого дела.

Для капитальных вложений

Здесь речь идёт о возможности провести модернизацию или реконструкцию производственных процессов. При капитальных вложениях важность приобретает период времени, за который полученная от модернизации экономия или доп.прибыль станет равна сумме потраченных на эту модернизацию средств.

Соответственно на коэффициент срока окупаемости смотрят, когда хотят понять, есть ли смысл тратить средства на модернизацию.

Для оборудования

Коэффициент покажет, за какой промежуток времени окупит себя тот или иной прибор, станок, механизм (и так далее), на который тратятся деньги. Соответственно окупаемость оборудования выражается в доходе, который получает фирма за счёт этого оборудования.

Бизнес, который подходит новичкам:

Как производить расчёт срока окупаемости. Виды расчётов

Стандартно выделяется два варианта расчёта срока окупаемости. Критерием разделения будет учёт изменения ценности затраченных денежных средств. То есть, происходит учёт или во внимание он не берётся.

1. Простой
2. Динамичный (дисконтированный)

Простой способ расчёта

Применялся изначально (хотя и сейчас часто встречается). Но получить нужную информацию с помощью этого метода можно только при нескольких факторах:

- Если анализируется несколько проектов, то берутся проекты только с одинаковым сроком жизни.
- Если средства будут вкладываться только один раз в самом начале.
- Если прибыль от вложенного будет поступать примерно одинаковыми частями.

Только так с помощью простого способа расчёта можно получить адекватный результат по времени, которое потребуется для «возврата» своих денег.

Ответ на главный вопрос — почему этот метод не теряет популярности — в его простоте и прозрачности. Да и если вам нужно поверхностно оценить риски вложений при сравнении нескольких проектов, он также будет приемлемым. Чем больше показатель — тем рискованнее вложение. Чем показатель при простом расчёте меньше, тем выгоднее инвестору вкладывать средства, ведь он может рассчитывать на возврат инвестиций заведомо большими частями и более короткие сроки. А это позволит поддерживать уровень ликвидности фирмы.

Но у простого способа есть и однозначные **недостатки**. Ведь он не учитывает крайне важные процессы:

- Ценность денежных средств, которая постоянно меняется.
- Прибыль от проекта, которая будет идти компании после прохождения отметки окупаемости.
- Поэтому зачастую используется более сложный метод расчёта.

Динамичный или дисконтированный метод

Как следует из названия, этот метод определяет время от вложения до возврата средств с учётом дисконтирования. Речь о таком моменте времени, когда чистая текущая стоимость становится неотрицательной и такой и остаётся дальше.

Вследствие того, что динамичный коэффициент подразумевает учёт изменения стоимости финансов, он заведомо будет больше коэффициента при расчёте простым способом. Это важно понимать.

Удобство этого способа частично зависит от того, постоянны ли финансовые поступления. Если суммы различны по размеру, а денежный поток не постоянен, то лучше применять расчёт с активным использованием таблиц и графиков.

Далее разберём возможные формулы расчёта

Как рассчитать простым способом

Формула, к которой прибегают для расчёта простым способом вычисления коэффициента срока окупаемости выглядит так:

$$\text{СРОК ОКУПАЕМОСТИ} = \text{РАЗМЕР ВЛОЖЕНИЙ} / \text{ЧИСТАЯ ГОДОВАЯ ПРИБЫЛЬ}$$

Либо

$$PP = K0 / ПЧсг$$

Принимаем во внимание, что PP — срок окупаемости выраженный в годах.

K0 — сумма вложенных средств.

ПЧсг — Чистая прибыль в среднем за год.

Пример.

Вам предлагают инвестировать в проект сумму в размере 150 тысяч рублей. И говорят, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли.

Путём простейших вычислений получаем срок окупаемости равный трём годам (мы поделили 150 000 на 50 000).

Но такой пример выдаёт информацию, не принимая во внимание, что проект может не только давать доход в течение этих трёх лет, но и требовать дополнительных вложений. Поэтому лучше пользоваться второй формулой, где нам нужно получить значение ПЧсг. А рассчитать его можно вычтя из среднего дохода средний расход за год. Разберём это на втором примере.

Пример 2:

К уже имеющимся условиям прибавим следующий факт. Во время осуществления проекта, каждый год будет тратиться порядка 20 тысяч рублей на всевозможные издержки. То есть мы уже можем получить значение ПЧсг — вычтя из 50 тысяч рублей (чистой прибыли за год) 20 тысяч рублей (расход за год).

А значит, формула у нас будет выглядеть следующим образом:

PP (срок окупаемости) = 150 000 (вложения) / 30 (среднегодовая чистая прибыль). Итог — 5 лет.

Пример показателен. Ведь стоило нам учесть среднегодовые издержки, как мы увидели, что срок окупаемости увеличился аж на два года (а это гораздо ближе к реальности).

Такой расчёт актуален, если вы имеет одинаковые поступления за все периоды. Но в жизни почти всегда сумма доходов меняется от одного года к другому. И чтобы учесть и этот факт, нужно выполнить несколько шагов:

Находим целое количество лет, которое понадобится для того, чтобы итоговый доход был максимально близок к сумме затраченных на проект средств (инвестированных).

Находим сумму вложений, которые так и остались непокрытыми прибылью (при этом принимается за факт, что в течение года доходы поступают равномерно).

Находим количество месяцев, которое потребуется для прихода к полноценной окупаемости.

Рассмотрим этот вариант дальше.

Пример 3.

Условия похожи. В проект нужно вложить 150 тысяч рублей. Планируется, что в течение первого года доход будет 30 тысяч рублей. В течение второго — 50 тысяч. В течение третьего — 40 тысяч рублей. А в четвертом — 60 тысяч.

Вычисляем доход за три года — $30+50+40 = 120$ тысяч рублей.

За 4 года сумму прибыли станет 180 тысяч рублей.

А учитывая, что вложили мы 150 тысяч, то видно, что срок окупаемости наступит где-то между третьим и четвертым годом действия проекта. Но нам нужны подробности.

Поэтому приступаем ко второму этапу. Нам нужно найти ту часть вложенных средств, которая осталась после третьего года не покрытой:

$150\ 000$ (вложения) — $120\ 000$ (доход за 3 года) = $30\ 000$ рублей.

Приступаем к третьему этапу. Нам потребуется найти дробную часть для четвертого года. Покрыть остаётся 30 тысяч, а доход за этот год будет 60 тысяч. Значит мы $30\ 000$ делим на $60\ 000$ и получаем 0,5 (в годах).

Получается, что с учётом неравномерного притока денег по периодам (но равномерного — по месяцам внутри периода), наши вложенные 150 тысяч рублей окупятся за три с половиной года ($3 + 0,5 = 3,5$).

Формула расчёта при динамическом способе

Как мы уже писали, этот способ сложнее, потому что учитывает ещё и тот факт, что денежные средства в течение времени окупаемости меняются по стоимости.

Для того чтобы этот фактор был учтён вводят дополнительное значение — ставку дисконтирования.

Возьмём условия, где:

Kd — коэффициент дисконта

d — процентная ставка

nd — время

Тогда $kd = 1/(1+d)^{nd}$

А

$$\text{Дисконтированный срок} = \text{СУММА чистый денежный поток} / (1+d)^{nd}$$

Чтобы разобраться в этой формуле, которая на порядок сложнее предыдущих, разберём ещё пример. Условия для примера будут те же самые, чтобы было понятнее. А ставка дисконтирования составит 10% (в реальности она примерно такая и есть).

Рассчитываем в первую очередь коэффициент дисконта, то есть дисконтированные поступления за каждый год.

- 1 год: $30\ 000 / (1+0,1)^1 = 27\ 272,72$ рублей.
- 2 год: $50\ 000 / (1+0,1)^2 = 41\ 322,31$ рублей.

- 3 год: $40\,000 / (1+0,1)^3 = 30\,052,39$ рублей.
- 4 год: $60\,000 / (1+0,1)^4 = 40\,980,80$ рублей.

Складываем результаты. И получается, что за первые три года прибыль составит 139 628,22 рубля.

Мы видим, что даже этой суммы недостаточно, чтобы покрыть наши вложения. То есть с учётом изменения стоимости денег, даже за 4 года мы этот проект не отобьём. Но давайте доведём расчёт до конца. По пятому году существования проекта у нас не было прибыли с проекта, поэтому обозначим её, к примеру, равной четвёртому — 60 000 рублей.

- 5 год: $60\,000 / (1+0,1)^5 = 37\,255,27$ рублей.

Если сложить с нашим бывшим результатом, то получим сумму за пять лет равную 176 883,49. Эта сумма уже превышает вложенные нами на старте инвестиции. Значит, срок окупаемости будет располагаться между четвёртым и пятым годами существования проекта.

Приступаем к вычислению конкретного срока, узнаём дробную часть. Из суммы вложенного вычитаем сумму за 4 целых года: $150\,000 - 139\,628,22 = 10\,371,78$ рубля.

Полученный результат делим на дисконтированные поступления за 5-ый год:

$$10\,371,78 / 37\,255,27 = 0,27$$

Значит, до полного срока окупаемости нам не достаёт 0,27 от пятого года. А весь срок окупаемости при динамическом способе расчёта будет составлять 4,27 года.

Как и было заявлено выше — срок окупаемости при дисконтированном способе в большую сторону отличается от того же расчёта, но простым способом. Но при этом он правдивее отражает реальный результат, который вы получите при обозначенных цифрах и условиях.

Чистый дисконтированный доход (NPV)

Чистый дисконтированный доход — показатель, позволяющий оценить инвестиционную привлекательность проекта. Основываясь на величине чистого дисконтированного дохода, инвестор может понять, насколько обоснованными являются его первоначальные капиталовложения с учетом запланированного уровня доходности проекта, не дожидаясь его завершения

Дисконтирование — это важный инструмент, который используется для оценки текущей стоимости будущих денежных потоков или платежей. Процесс дисконтирования включает в себя применение дисконтной ставки к будущим денежным потокам. Она учитывает риск и предполагаемую доходность инвестиций или проекта.

Чем больше риск, тем выше дисконтная ставка. Чем больше времени до получения денежного потока, тем меньше его текущая стоимость. Таким образом, дисконтирование позволяет учесть стоимость времени и риска при оценке проектов.

Чистый дисконтированный доход: формула

В общем порядке величина чистого дисконтированного дохода определяется как сумма всех дисконтированных значений потоков будущих платежей, приведенных к сегодняшнему дню, и определяется следующим образом:

$$NPV = - IC + \sum C Ft / (1 + r)^t,$$

где:

NPV — величина чистого дисконтированного дохода;

IC — первоначальные инвестиции;

C Ft — потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t (t = 1...n);

r — ставка дисконтирования.

В зависимости от значения данного показателя инвестор оценивает привлекательность проекта. В случае, если:

- 1. NPV > 0, то инвестиционный проект выгоден, инвестор получит прибыль;**
- 2. NPV = 0, то проект не принесет ни прибыли, ни убытка;**
- 3. NPV < 0, проект невыгоден и сулит инвестору убытки.**

Учет инфляции при расчете чистого дисконтированного дохода

В связи с тем, что в некоторых ситуациях инфляционные колебания невозможно нивелировать на практике, возникает вопрос о том, каким образом отразить влияние инфляции на показатель чистого дисконтированного дохода. Наиболее распространенным решением данной проблемы является корректировка дисконта на прогнозируемый уровень инфляции.

При этом процентная ставка будет рассчитываться следующим образом:

$$R = (1 + r) \times J,$$

где:

R — дисконтная ставка с учетом инфляции;

r — дисконт;

J — уровень инфляции.

Таким образом, чем выше уровень инфляции, прогнозируемый на время реализации проекта, тем ниже должна быть доходность проекта, чтобы после дисконтирования проект не стал убыточным.

Чистый дисконтированный доход: пример расчета

Предположим, что инвестор хочет модернизировать систему автоматизации производственного процесса. Предполагается, что сумма затрат на перевооружение конвейера составит 50 000,00 руб. При этом планируется увеличение объемов производства за счет нового оборудования, как следствие — увеличение объемов продаж в течение ближайших 5 лет. Приток денежных средств за 1-й год составит 45 000,00 руб., за 2-й год — 40 000,00 руб., за 3-й год — 35 000,00 руб., за 4-й год — 30 000,00 руб., за 5-й год — 25 000,00 руб. Необходимая норма прибыли — 10%. Расчет приведенной стоимости проекта представлен в таблице.

Период (t),год	Денежный поток (CF)	Дисконт (r)	Чистая приведенная стоимость (CFt)
0	–50 000,00	10%	–50 000,00
1	45 000,00	10%	40 909,09
2	40 000,00	10%	33 057,85

3	35 000,00	10%	26 296,02
4	30 000,00	10%	20 490,40
5	25 000,00	10%	15 523,03
Чистый дисконтированный доход (NPV)м			86 276,40

Исходя из того, что показатель NPV положительный, можно сделать вывод о том, что данный проект рентабелен.

Однако ситуация изменится в худшую сторону, если предположить, что инфляция на протяжении всех пяти лет будет держаться на уровне 8%.

Период (t),год	Денежный поток (CF)	Дисконт (r)	Уровень инфляции, (J)	Чистая приведенная стоимость (CFt) с учетом инфляции
0	–50 000,00	10%	8%	–46 296,30
1	45 000,00	10%	8%	34 435,26
2	40 000,00	10%	8%	25 296,79
3	35 000,00	10%	8%	18 293,14
4	30 000,00	10%	8%	12 958,54
5	25 000,00	10%	8%	8 924,61
Чистый дисконтированный доход (NPV)				53 612,05

В целом чистый дисконтированный доход остался в пределах положительных значений, значит, проект все также принесет инвесторам прибыль. Однако по сравнению с первым вариантом, где инфляция не была учтена, отдача от первоначальных вложений с учетом дисконтированной стоимости поступлений от продажи новой продукции стала значительно ниже.

Индекс рентабельности инвестиций проекта (прибыльности проекта) (PI)

Что такое индекс рентабельности инвестиций (PI) Индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI) – это финансовый показатель, который помогает оценить эффективность инвестиционных проектов. Он показывает, сколько денежных единиц дохода приходится на каждую вложенную денежную единицу. По сути, PI – это индикатор привлекательности

инвестиций, позволяющий сравнить различные проекты и выбрать наиболее выгодные. Понимание PI важно для принятия обоснованных инвестиционных решений.

Определение PI и его значение в оценке инвестиционных проектов

Индекс рентабельности инвестиций (PI) – это отношение приведенной стоимости будущих денежных потоков от инвестиционного проекта к сумме первоначальных инвестиций. Значение PI в оценке инвестиционных проектов:

PI > 1:	Проект считается прибыльным и рентабельным, так как приведенная стоимость будущих денежных потоков превышает первоначальные инвестиции. Чем выше PI, тем более привлекателен проект.
PI = 1:	Проект находится в точке безубыточности. Приведенная стоимость будущих денежных потоков равна первоначальным инвестициям.
PI < 1:	Проект считается убыточным и нерентабельным, так как приведенная стоимость будущих денежных потоков меньше первоначальных инвестиций.

PI позволяет сравнивать различные инвестиционные проекты, даже если они имеют разные масштабы инвестиций. Это особенно полезно при выборе между несколькими альтернативными вариантами, когда денежных ресурсов ограничено. Выбирается проект с максимальным значением PI.

Связь PI с чистой приведенной стоимостью (NPV)

Индекс рентабельности инвестиций (PI) тесно связан с другим важным показателем – чистой приведенной стоимостью (Net Present Value, NPV). Чистая приведенная стоимость (NPV) – это разница между приведенной стоимостью будущих денежных потоков и суммой первоначальных инвестиций.

Формула расчета индекса рентабельности инвестиций (PI)

Формула для расчета индекса рентабельности инвестиций выглядит следующим образом:

$$PI = PV / I$$

Где:

PI – Индекс рентабельности инвестиций

PV (Present Value) – Приведенная стоимость будущих денежных потоков от проекта.

I (Initial Investment) – Первоначальные инвестиции в проект.

Компоненты формулы PI: инвестиции, дисконтированные денежные потоки

Инвестиции (I): Это первоначальные расходы, необходимые для запуска проекта. Сюда относятся все капитальные затраты, включая покупку оборудования, земли, строительство, затраты на исследования и разработки, а также другие расходы, связанные с подготовкой проекта к реализации. Точный учет всех первоначальных инвестиций важно для правильной оценки окупаемости проекта.

Дисконтированные денежные потоки (PV): Это сумма всех ожидаемых будущих денежных потоков от проекта, приведенных к текущей стоимости. Денежные потоки дисконтируются, чтобы учесть стоимость денежных средств во времени, а также риск, связанный с получением этих денежных потоков в будущем. Дисконтирование осуществляется с использованием ставки дисконтирования, которая отражает требуемую инвестором доходность или стоимость капитала.

Расчет приведенной стоимости (PV):

$$PV = CF1 / (1+r)^1 + CF2 / (1+r)^2 + \dots + CFn / (1+r)^n$$

Где:

CF1, CF2, ..., CFn – Денежные потоки за каждый год (или период) течение жизненного цикла проекта. Денежные потоки могут быть как положительными (приток денежных средств), так и отрицательными (отток денежных средств, например, затраты на обслуживание оборудования).

r – Ставка дисконтирования.

n – Количество лет (или периодов), на которые прогнозируются денежные потоки.

Выбор ставки дисконтирования имеет критическое значение для расчетов. Обычно в качестве ставки дисконтирования используется стоимость капитала компании (WACC), которая отражает среднюю стоимость привлечения средств из различных источников (собственных и заемных).

Примеры расчета PI для различных проектов. Рассмотрим несколько примеров, чтобы лучше понять, как рассчитывается и интерпретируется индекс рентабельности инвестиций.

Пример 1: Простой случай

Компания рассматривает инвестиционный проект, требующий первоначальных инвестиций в размере 1 000 000 рублей. Ожидается, что проект принесет дисконтированную стоимость будущих денежных потоков в размере 1 200 000 рублей.

$$PI = PV / I = 1\,200\,000 / 1\,000\,000 = 1.2$$

Значение PI равно 1.2, что означает, что на каждый рубль инвестиций приходится 1.2 рубля дисконтированной стоимости. Проект считается привлекательным, так как PI больше 1.

Пример 2: Проект с денежными потоками по годам

Компания планирует инвестировать в новое оборудование. Стоимость оборудования составляет 500 000 рублей. Ожидаемые денежные потоки следующие:

- ● Год 1: 150 000 рублей
- ● Год 2: 200 000 рублей
- ● Год 3: 250 000 рублей

Ставка дисконтирования составляет 10%.

Расчет приведенной стоимости (PV): $PV = 150\,000 / (1+0.1)^1 + 200\,000 / (1+0.1)^2 + 250\,000 / (1+0.1)^3 = 136\,363.64 + 165\,289.26 + 187\,828.75 = 489\,481.65$ рублей

Расчет PI: $PI = 489\,481.65 / 500\,000 = 0.98$

В данном случае PI меньше 1 ($0.98 < 1$). Это означает, что окупаемость проекта не достигается, и реализация этого проекта, скорее всего, нецелесообразна.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) – это ценный инструмент для оценки инвестиционных проектов. Он помогает инвесторам сравнить различные инвестиционные возможности и выбрать наиболее эффективные варианты вложения средств.

Формула расчета NPV:

$$NPV = (\text{Приведенная стоимость будущих денежных потоков}) - (\text{Первоначальные инвестиции})$$

Связь PI и NPV:

Если $NPV > 0$, то $PI > 1$	(проект прибыльный).
Если $NPV = 0$, то $PI = 1$	(проект безубыточный).
Если $NPV < 0$, то $PI < 1$	(проект убыточный).

И NPV, и PI являются важными показателями для оценки инвестиционных проектов, но они предоставляют разную информацию.

NPV показывает абсолютную величину прибыли или убытка от проекта в денежных единицах.

PI показывает относительную рентабельность проекта, то есть прибыль на каждую вложенную денежную единицу. В большинстве ситуаций, если NPV положительна, PI будет больше единицы, и наоборот. Однако, в некоторых случаях, когда необходимо выбирать между несколькими проектами с положительной NPV, PI может помочь.

Как интерпретировать значения индекса рентабельности (PI)

Индекс рентабельности инвестиций (PI) – это мощный инструмент для оценки привлекательности инвестиционных проектов. Однако, чтобы извлечь максимальную пользу из этого показателя, необходимо понимать, как правильно интерпретировать его значения. Правильная интерпретация позволяет принимать обоснованные решения о реализации проектов, направленные на максимизацию прибыли и окупаемости вложений.

PI > 1: проект считается рентабельным	Если значение индекса рентабельности (PI) больше 1 ($PI > 1$), это означает, что приведенная стоимость будущих денежных потоков от проекта превышает первоначальные затраты на его реализацию. Другими словами, проект генерирует больше денежных средств, чем требуется для его запуска. Это говорит о том, что проект экономически эффективен и прибыльным. В этом случае, обычно рекомендуется инвестировать в данный проект, поскольку он имеет возможность принести положительную отдачу от инвестиций. Чем больше значение PI превышает 1, тем привлекательнее считается проект. Это показывает, что предприятия получит хорошую прибыль от инвестиций.
PI < 1: проект считается нерентабельным	Если значение индекса рентабельности (PI) меньше 1 ($PI < 1$), это свидетельствует о том, что приведенная стоимость будущих денежных потоков меньше первоначальных инвестиций. Иными словами, ожидаемый приток денежных средств от проекта не покрывает расходы на его запуск. Это означает, что проект принесет убытки и является нерентабельным. В таких ситуациях принимать решения об инвестициях в данный проект не рекомендуется, поскольку они, скорее всего, приведут к финансовым потерям. Важно тщательно анализировать причины низкого значения PI, прежде чем принимать окончательное решения.
PI = 1: проект не приносит прибыли и не убыточен	Если значение индекса рентабельности (PI) равно 1 ($PI = 1$), это означает, что приведенная стоимость будущих денежных потоков точно равна первоначальным инвестициям. В этом случае проект находится в точке безубыточности. Он не приносит ни прибыли, ни убытков. Инвестор получает назад только свои первоначальные вложения, не имея никакой дополнительной прибыли. В этой ситуации решения об инвестициях будут зависеть от других факторов, таких как стратегические цели компании, долгосрочные перспективы проекта и оценка рисков. Принимать такие решения нужно, учитывая внутренняя и внешнюю среду предприятия. Это не самый прибыльным вариант, но может быть приемлем при соблюдении других критериев.

7. Анализ рисков: возможные риски и способы их минимизации

Задание:

Опишите, какие риски вы видите для проекта и какие меры по их минимизации вы планируете предпринять. Заполнить таблицу.

Таблица 9 - Коммерческие риски проекта

Риск	Управляемость риском	Степень опасности потерь	Меры минимизации риска
Пример: Риск форс-мажорных	Не управляемый	Опасный	Введение курса

<i>ситуаций: эпидемии, климатические катастрофы и т.д.</i>			<i>мастер-классов в видео формате</i>

1. Риск

Риск — это вероятность возникновения неблагоприятных событий или ситуаций, которые могут повлиять на достижение целей проекта. Риски могут быть разных типов, например, финансовые, операционные, технологические или человеческие.

Финансовые риски (например, нехватка средств, неправильное бюджетирование, непредсказуемые расходы)

Операционные риски (например, неэффективные бизнес-процессы, сбои в работе оборудования)

Юридические риски (например, изменения законодательства или нарушение нормативных актов)

Рыночные риски (например, нестабильность спроса или усиление конкуренции)

Технические риски (например, сбои в IT-инфраструктуре или ошибки в программном обеспечении)

Человеческие риски (например, ошибки сотрудников, низкая квалификация или мотивация)

2. Управляемость риском

Управляемость риском означает, насколько организация может влиять на вероятность его возникновения или последствия. Это зависит от способности организации разрабатывать стратегии для минимизации рисков, а также от вовлеченности всех заинтересованных сторон.

Классификация рисков по управляемости:

Высокая управляемость — организация может предпринять значительные меры для контроля или устранения риска.

Средняя управляемость — риски могут быть контролируемыми, но не всегда можно избежать их проявления.

Низкая управляемость — риски, на которые организация не может существенно повлиять.

3. Степень опасности потерь

Это мера того, какие последствия могут возникнуть, если риск материализуется. Это может включать финансовые потери, повреждение репутации, нарушения в операционной деятельности или правовые последствия.

Оценка степени опасности:

Низкая опасность: последствия незначительны и не вызывают долгосрочных проблем.

Средняя опасность: последствия могут повлиять на работу, но легко исправимы.

Высокая опасность: последствия могут привести к серьезным проблемам, таким как большие финансовые потери или утрата репутации.

4. Меры минимизации риска

Меры минимизации направлены на то, чтобы снизить вероятность проявления риска или уменьшить его последствия. Это может быть предотвращение, смягчение, перенос или принятие риска.

Типы мер минимизации:

Предотвращение риска: принятие мер, чтобы снизить вероятность возникновения риска. Например, внедрение новых процедур или обновление оборудования.

Снижение воздействия риска: если риск уже наступил, предпринимаются шаги для уменьшения его последствий. Например, создание резервных фондов или подготовка аварийного плана.

Передача риска: перенос риска на третью сторону. Например, страхование или заключение контрактов с партнёрами, которые берут на себя часть рисков.

Принятие риска: если риск маловероятен или последствия его незначительны, компания может принять риск как часть своей деятельности.

6.ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Дипломный проект оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.12.

Дипломный проект должен быть оформлен в виде, который может позволить судить о полноте и обоснованности содержащихся в ней результатов, выводов и предложений. Изложение материала должно быть последовательным, логичным, конкретным, с опорой на результаты практики.

Дипломный проект должен быть написан на русском языке и выполнена в единой стилевой манере. Стил ь изложения должен быть научным, с использованием соответствующей терминологии отрасли.

Ссылки на источник оформляются в виде сносок.

По каждой главе должны быть выводы, с конкретными данными о результатах.

Сокращение слов в тексте и в подписях под иллюстрациями не допускается за исключением общепринятых сокращений.

Текстовый материал выпускной квалификационной работы должен быть выполнен на одной стороне стандартного листа белой бумаги формата А4 (210х297), через полтора интервала шрифтом кегль 14, шрифтом Times New Roman стандартного размера, с выравниванием текста по ширине листа и соблюдением следующих размеров отступа от края листа: левое – 25 мм, верхнее – 20 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм.

Текст работы должен быть набран в редакторе WORD, делиться на абзацы, начало которых пишется с красной строки, отступая 5 печатных знаков от линии строки

Все страницы работы, включая иллюстрации, список использованных источников и приложения, должны нумероваться по порядку от титульного листа и содержания до последней страницы без пропусков и добавлений. Титульный лист и содержание включаются в общую нумерацию работы, но номер страницы не проставляется. Порядковый номер печатается в середине нижнего поля страницы, начиная с цифры 3 или 4. Слова «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ» записываются симметрично тексту.

Заголовки разделов (глав) необходимо печатать с абзацного отступа прописными буквами без подчеркивания, через один интервал, точка в конце заголовка не ставится. Переносы слов в заголовке не допускаются.

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всей работы, за исключением приложений, арабскими цифрами и записываться с абзацного отступа.

Подразделы нумеруются арабскими цифрами в пределах каждого раздела, разделенные точкой (1.2, 1.3) и записываются с абзацного отступа.

Каждый раздел необходимо начинать с новой страницы, подразделы располагать друг за другом вплотную.

Расстояние от заголовка до текста 2 интервала.

Фамилии, названия учреждений, организаций, фирм требуется приводить на языке оригинала.

Размеры знаков для формул: прописные буквы и цифры -7-8 мм, строчные – 4 мм, показатель степеней и индексы – не менее 2 мм.

Оформление таблиц: таблица обозначается словом «Таблица» и имеет порядковый номер, который пишется в левом верхнем углу без абзацного отступа.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и кратким.

Заголовок таблицы выполняется строчными буквами (кроме первой заглавной), знак № и точка в конце заголовка не ставятся.

Таблица должна занимать не более одной страницы. При превышении одной страницы таблицу следует включать в приложение.

Графу «№ п/п» в таблицу не включают. При необходимости нумерации показателей их порядковые номера указывают перед их наименованием.

На все таблицы в тексте должны быть ссылки. В тексте, анализируемом таблицу, формулируется основной вывод, к которому подводят табличные данные, или вводятся дополнительные показатели, более отчетливо характеризующие то или иное явление или его отдельные стороны.

Иллюстрации (рисунки, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки) располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. Обозначаются словом «Рисунок» с порядковым номером, которое располагают под иллюстрацией посередине строки. Каждая иллюстрация должна иметь название.

Оформление формул: формулы и расчеты должны органично вписываться в текст выпускной квалификационной работы, не разрывая его грамматической структуры.

Формулы сначала необходимо привести в буквенном выражении, затем дать расшифровку входящих в них индексов и величин. Все значения символов должны иметь пояснения, которое приводится непосредственно под формулой со слова «где» без двоеточия в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Значение каждого символа следует указывать с новой строки.

Формулы следует располагать на середине строки с порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках на уровне самой формулы в крайнем правом положении.

Ссылки на формулы в тексте указываются порядковым номером в скобках, например «...по формуле (2)».

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

При приведении цифрового материала должны использоваться только арабские цифры, за исключением общепринятой нумерации кварталов, полугодий, которые обозначаются римскими цифрами.

Знаки № и % пишутся только при цифровых или буквенных величинах, в тексте они пишутся только словами: «номер», «процент».

Математические знаки «+», «-», «=», «>», «<» и другие используются только в формулах. В тексте следует писать словами «плюс», «минус», «равно», «больше», «меньше».

Оформление приложений: приложение оформляется как продолжение работы.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием прописными буквами, иметь сквозную нумерацию (ПРИЛОЖЕНИЕ 1) и заголовок (название).

Оформление списка использованных источников:

Список использованных источников указывается в следующем порядке:

- законодательные акты РФ;
- нормативно-правовые акты субъектов РФ;
- решения представительных и исполнительных органов власти муниципального образования;

- правила и методики, утвержденные федеральными, региональными и муниципальными органами власти;
- специальная научная и учебная литература: монографии, книги, учебники, учебные пособия, статьи из журналов и другой периодической печати в алфавитном порядке их авторов, а при отсутствии последних (если фамилии авторов не вынесены на титульный лист) по первой букве названия;
- использованные документы предприятия (объекта исследования) как источники информации внутрихозяйственного и организационного характера (устав, приказы, внутренние положения, методики, инструкции и т.п.).
- литература на иностранных языках.

Ссылки в тексте на источники указываются порядковым номером в квадратных скобках.

Библиографическое описание источников в списке ведется в соответствии с ГОСТ 7.1-92 .

Пример оформления библиографического описания использованных источников

Законодательные акты РФ

1. Закон о защите прав потребителей: Федеральный закон РФ от 07.02.1992 №2300-1ФЗ (в ред. ФЗ от 09.01.1996 №2-ФЗ; от 17.12.1999 №212 — ФЗ; от 30.12.2001 №196 — ФЗ; от 22.08.2004 № 122 — ФЗ).
2. Об утверждении перечня технически сложных товаров, в отношении которых требования потребителя об их замене подлежат удовлетворению в случае обнаружения в товарах существенных недостатков: Постановление Правительства РФ от 13.05.1997 №575.

Государственные стандарты

1. Розничная торговля. Классификация предприятий: ГОСТ Р 51773-2001. Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 05.07.2001. № 259-ст.

Учебники, учебные пособия, монографии

1. Парамонова, Т.Н., Рамазанов, И.А. Мерчандайзинг: учебник для студентов среднего профессионального образования. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2009. – 336с.: ил.
2. Кириллова, Н. А., Богаченко В. М. Бухгалтерский учет: учебник для студентов среднего профессионального образования. – М.: Проспект, 2009. – 464с.
1. Качкова, О.Е. Бухгалтерский учет в торговле: учебник для студентов среднего профессионального образования / О.Е. Качкова, А.С. Писаренко – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 368с.
2. Методика экономического анализа показателей предприятия / под ред.А. Н. Дубровича. – М.: СТАТУС, 2009. – 365с.
3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для студентов среднего профессионального образования. – М.: ИНФРА - М, 2008. – 345с.

Справочная литература

1. Положение по бухгалтерскому учету 6 / 01 № 26н. Учет основных средств.
2. Положение по бухгалтерскому учету 14 / 07. Учет нематериальных активов.

Статьи из журналов и сборников

1. Черниловский А. Арсенал маркетинговых форм// Современная торговля, 2012, №5, с.10-15.

Электронные ресурсы

1. «Налогообложение и бухгалтерский учет»: [http:// buhgalteria.ru](http://buhgalteria.ru)

7.ПОРЯДОК РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ/ПРОЕКТА

Отзыв на дипломный проект пишет руководитель дипломного проекта. После написания отзыва внешний рецензент (специалист отрасли, занимающий руководящую должность) пишет рецензию на работу.

8.ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Защита дипломных проектов проводится на открытом заседании государственной аттестационной комиссии. На защиту дипломного проекта заходит один студент, защищается. После его ухода комиссия выводит результат по защитившемуся студенту. Только после этого заходит следующий студент.

На защиту дипломного проекта отводится 0,5 часа. Процедура защиты включает: доклад обучающегося (не более 10-15 минут), чтение отзыва и рецензии руководителем, вопросы членов комиссии, ответы обучающегося. Может быть предусмотрено выступление руководителя выпускной квалификационной работы, а также рецензента, если он присутствует на заседании государственной аттестационной комиссии.

Решение об оценке дипломного проекта принимается государственной аттестационной комиссией на закрытом заседании простым большинством голосов.

Дипломный проект оценивается по 4-х балльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). Объектом оценки является: форма доклада, содержание доклада, ответы на вопросы, содержание работы, иллюстрированный материал, оформление работы, отзыв руководителя, рецензия внешнего эксперта, портфолио студента.

9.ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕЗЕНТАЦИИ/РАЗДАТОЧНОМУ МАТЕРИАЛУ/ И Т.П. НА ЗАЩИТЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ/ПРОЕКТА

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ДОКЛАДА НА ЗАЩИТЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

- 1.Приветствие членам комиссии
- 2.ФИО выступающего и тема ДП
- 3.Цели и задачи, сформулированные для выполнения ДП
- 4.Обоснованный комментарий к слайдам №3-20.
- 5.Поблагодарить членов комиссии за внимание, предложить задавать вопросы.

Доклад выступающего может сопровождать компьютерная презентация, выполненная в программе Microsoft Power Point либо выступающий должен подготовить информационно-справочный материал для каждого члена аттестационной комиссии.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ, ПОДГОТОВКИ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ К ПРОЕКТУ «РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА»

Согласно разработанного бизнес-плана, создайте электронную презентацию в программе Microsoft Power Point. Цель презентации – наглядно проиллюстрировать материалы проекта во время защиты на первом этапе итоговой государственной аттестации.

Рекомендуемая последовательность и содержание слайдов презентации:

- Титульный слайд (данные с титульного листа коммерческого проекта);
- Слайд 2 «Содержание» - перечень слайдов;
- Слайд 3 Резюме бизнес-идеи
- Слайд 4 Бизнес модель (Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье)
- Слайд 5 Исследование целевой аудитории
- Слайд 6 Анализ конкурентов
- Слайд 7 Анализ рыночной ситуации
- Слайд 8 SWOT-анализ
- Слайд 9 Выбор организационно-правовой формы
- Слайд 10 Выбор системы налогообложения
- Слайд 11 Структура управления
- Слайд 12 Штатное расписание

- Слайд 13 Описание бизнес-процессов
- Слайд 14 Оценка поставщиков и транспортных компаний
- Слайд 15 Первоначальные инвестиции проекта
- Слайд 16 Переменные и постоянные затраты
- Слайд 17 Расчет точки безубыточности и рентабельности
- Слайд 19 Оценка эффективности проекта
- Слайд 20 Анализ рисков: возможные риски и способы их минимизации

Основные требования к оформлению презентации:

- Презентация выполняется по всем правилам оформительского искусства и должна выглядеть гармонично и стильно.
- Для подготовки презентации рекомендуется воспользоваться встроенными шаблонами программы Microsoft Power Point.
- Следует соблюдать краткость и простоту изложения текста. Применять к тексту форматирование.
- Заголовки выполнять в едином стиле для всей презентации. Не использовать в заголовках переносы. Точка в конце заголовка не ставится.
- Слайд «Содержание» выполняется в виде таблицы. Можно включить возможность перехода на любой слайд с помощью гиперссылок.
- На всех слайдах необходимо включать управляющие кнопки для перехода к слайду «Содержание», к следующему слайду и предыдущему.
- Применять в целом для всех объектов презентации удачное сочетание цветовой гаммы, фон для слайдов подбирать в едином стиле.
- Следить за соответствием шрифтов и фона слайда.
- Можно использовать графические объекты, рисунки, анимацию к ним, но только для усиления различных аспектов содержания. Анимация текста, рисунков, звуков, фильмов и других объектов на слайдах должна подчеркивать аспекты содержания, управлять потоком информации, делать презентацию более интересной. Помните! Используемая анимация должна подчеркивать Ваше выступление на защите, а не притягивать внимание слушателей непосредственно к оформлению.

Демонстрация презентации на защите проекта:

- **Подготовка к показу.** Необходимо проверить работоспособность всех гиперссылок и управляющих кнопок. Подготовить помощника (одногоруппника) для демонстрации презентации на защите.
- **Репетиция.** Провести репетицию доклада с одновременным показом подготовленной презентации с помощником.
- **Проведение презентации.** Презентация будет проходить одновременно с выступлением студента на защите. Осуществляет показ презентации помощник студента.

10.ОБРАЗЕЦ ТИТУЛЬНОЙ ЛИСТА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ»
Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: (3412) 77-68-24. E-mail: mveu@mveu.ru, www.mveu.ru
ИНН 1831200089. ОГРН 1201800020641

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

на тему: _____

Выполнил студент группы _____
_____ *подпись* _____ *ФИО*

Специальность, форма обучения **38.02.08. Торговое дело, заочная**

Руководитель _____
_____ *подпись* _____ *ФИО*

Допущен к защите в ГЭК
Председатель ПЦК

_____ *подпись* _____ *ФИО*

«_____» февраля 2026 г.

Заместитель директора по учебной работе _____ **И. В. Комисарова**
_____ *подпись*

«_____» февраля 2026 г.

г. Ижевск 2026 г.

11. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОСВОЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОТЗЫВАХ И РЕЦЕНЗИЯХ

ОТЗЫВ

руководителя дипломного проекта

Дипломный проект выполнен

Студентом _____ группы _____
(Ф.И.О. полностью)

Специальность 38.02.08 Торговое дело

Тема: Разработка бизнес-плана по открытию

Руководитель ДП _____
(Ф.И.О. полностью, должность)

Дата представления работы « ____ » _____ 202__ г.

Объект оценки/ Освоенные профессиональные компетенции	Содержание объекта оценки/ Критерии оценки	Количество баллов	
		Максимальное	Фактическое
ПК 2.1 Проводить маркетинговые исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга	Описаны целевые аудитории проекта с подробным выделением ключевых признаков, продемонстрировав аналитические навыки и умение точно определять сегменты рынка	2	
	Составлен детализированный портрет ядра целевой аудитории, демонстрируя высокие навыки в сегментации и понимании потребностей клиентов	2	
	Проведен всесторонний анализ конкурентов, оценив их деятельность по десяти ключевым критериям, что подтверждает глубокое понимание конкурентной среды.	2	
ПК 2.2 Разрабатывать предложения по улучшению системы продвижения товаров (услуг) организации	Разработана и представлена бизнес-идея с использованием методики Канвы бизнес-модели, продемонстрировав уверенные навыки в стратегическом планировании и дополнение модели с учетом доработок Ash Maurya.	3	
	Описан каждый бизнес-процесс с использованием блок-схем или текстовых описаний, продемонстрировав способность наглядно представлять процессы для эффективного управления	1	
ПК 2.3 Проводить сбор, мониторинг и систематизацию ценовых показателей товаров, в том числе с использованием информационных интеллектуальных технологий	Выполнен количественный и качественный анализ конкурентов, построив «Паутинку конкурентоспособности», продемонстрировав способность комплексно оценивать внешние рыночные факторы.	3	
ПК 2.4 Устанавливать конкурентные преимущества товара на внутреннем и внешних рынках	Разработаны и описаны детализированные алгоритмы взаимодействия компании с клиентами, поставщиками и другими контрагентами, что обеспечит четкую организацию и эффективное взаимодействие всех участников.	2	
	Сформулированы конкурентные преимущества продукта, опираясь на результаты SWOT-анализа, что подтверждает способность выделять ключевые достоинства бизнеса.	1	
	Применина методика «PEST-анализ» для оценки внешней рыночной среды, что подтверждает способность учитывать все факторы, влияющие на бизнес.	2	
ПК 2.5 Разрабатывать бизнес-план и финансовую модель деятельности предпринимательской единицы, в том числе с применением программных продуктов	Определены первоначальные инвестиции проекта, представлены в табличной форме с деталями, что поможет четко планировать финансовые затраты на старт.	2	
	Определена рентабельность бизнеса, рассчитывая ключевые показатели эффективности, что обеспечит понимание доходности проекта.	2	
ПК 2.6 Рассчитывать показатели эффективности предпринимательской деятельности,	рассчитаны финансовые показатели эффективности проекта, представлены таблично, с диаграммами и выводами, что демонстрирует способность к комплексному финансовому анализу.	3	

в том числе с применением программных продуктов			
ПК 2.7 Определять мероприятия по повышению эффективности предпринимательской деятельности	подробное описание функциональных обязанностей ключевых специалистов, основываясь на представленной структуре управления, что демонстрирует понимание роли каждого участника в бизнесе	2	
ПК 2.8 Собирать информацию о бизнес-проблемах и определять риски предпринимательской единицы	анализ рисков определен, бизнес-проблемы обозначены и их минимизация	3	
ИТОГО		30	

Студент _____ при выполнении ДП проявил(а) себя следующим образом:

1. Степень творчества, самостоятельности, работоспособности:
2. Уровень профессиональной подготовки студента:
3. Общее заключение:

Задание на дипломный проект выполнено **полностью (не полностью)**. Подготовка студента **соответствует (в основном соответствует, не соответствует)** требованиям федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности.

Руководитель _____
(Ф.И.О. полностью)

(место работы и должность)

Руководитель _____
(подпись)

« ____ » _____ 202__ г.

РЕЦЕНЗИЯ НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Дипломный проект выполнен

Студентом _____ группы _____
(Ф.И.О. полностью)

Специальность 38.02.08 Торговое дело

Тема: **Разработка бизнес-плана по открытию**

Руководитель _____
(Ф.И.О. полностью, должность)

Дата представления работы «__» _____ 202__ г.

Рецензент _____

Дата представления работы «__» _____ 202__ г.

Объект оценки/ Освоенные профессиональные компетенции	Содержание объекта оценки/ Критерии оценки	Количество баллов	
		Максимальное	Фактическое
ПК 2.1 Проводить маркетинговые исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга	Описаны целевые аудитории проекта с подробным выделением ключевых признаков, продемонстрировав аналитические навыки и умение точно определять сегменты рынка	2	
	Составлен детализированный портрет ядра целевой аудитории, демонстрируя высокие навыки в сегментации и понимании потребностей клиентов	2	
	Проведен всесторонний анализ конкурентов, оценив их деятельность по десяти ключевым критериям, что подтверждает глубокое понимание конкурентной среды.	2	
ПК 2.2 Разрабатывать предложения по улучшению системы продвижения товаров (услуг) организации	Разработана и представлена бизнес-идея с использованием методики Канвы бизнес-модели, продемонстрировав уверенные навыки в стратегическом планировании и дополнение модели с учетом доработок Ash Maurya.	3	
	Описан каждый бизнес-процесс с использованием блок-схем или текстовых описаний, продемонстрировав способность наглядно представлять процессы для эффективного управления	1	
ПК 2.3 Проводить сбор, мониторинг и систематизацию ценовых показателей товаров, в том числе с использованием информационных интеллектуальных технологий	Выполнен количественный и качественный анализ конкурентов, построив «Паутинку конкурентоспособности», продемонстрировав способность комплексно оценивать внешние рыночные факторы.	3	
ПК 2.4 Устанавливать конкурентные преимущества товара на внутреннем и внешних рынках	Разработаны и описаны детализированные алгоритмы взаимодействия компании с клиентами, поставщиками и другими контрагентами, что обеспечит четкую организацию и эффективное взаимодействие всех участников.	2	
	Сформулированы конкурентные преимущества продукта, опираясь на результаты SWOT-анализа, что подтверждает способность выделять ключевые достоинства бизнеса.	1	
	Применена методика «PEST-анализ» для оценки внешней рыночной среды, что подтверждает способность учитывать все факторы, влияющие на бизнес.	2	
ПК 2.5 Разрабатывать бизнес-план и финансовую модель деятельности предпринимательской единицы, в том числе с применением программных продуктов	Определены первоначальные инвестиции проекта, представлены в табличной форме с деталями, что поможет четко планировать финансовые затраты на старт.	2	
	Определена рентабельность бизнеса, рассчитывая ключевые показатели эффективности, что обеспечит понимание доходности проекта.	2	

ПК 2.6 Рассчитывать показатели эффективности предпринимательской деятельности, в том числе с применением программных продуктов	рассчитаны финансовые показатели эффективности проекта, представлены таблично, с диаграммами и выводами, что демонстрирует способность к комплексному финансовому анализу.	3	
ПК 2.7 Определять мероприятия по повышению эффективности предпринимательской деятельности	подробное описание функциональных обязанностей ключевых специалистов, основываясь на представленной структуре управления, что демонстрирует понимание роли каждого участника в бизнесе	2	
ПК 2.8 Собирать информацию о бизнес-проблемах и определять риски предпринимательской единицы	анализ рисков определен, бизнес-проблемы обозначены и их минимизация	3	
ИТОГО		30	

ОЦЕНКА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

1. Отмеченные достоинства:
2. Отмеченные недостатки:
3. Заключение о соответствии дипломного проекта заданию, степени актуальности и практической значимости работы:
4. Оценка качества выполнения каждого раздела ДП, степени разработки поставленных вопросов:
5. Общая оценка качества выполнения работы:
6. Заключение о возможности присвоения студенту квалификации:

Рецензент ДП _____
(Ф.И.О. полностью)

(место работы и должность)

Рецензент _____
(подпись)

«__» _____ 202__ г.

12. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗАЩИТЫ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Индивидуальный лист оценки защиты дипломного проекта

Объект оценки/ Освоенные общие и профессиональные компетенции	Содержание объекта оценки/Критерии оценки	Оценка критерия	Фактичес- кое количество баллов
1. Форма доклада	Самостоятельный устный доклад без чтения текста с соблюдением установленного регламента	4	
	Доклад с частичным зачитыванием текста, незначительным нарушением регламента	3	
	Доклад в форме безотрывного чтения текста с явным нарушением регламента	2	
	Доклад в форме безотрывного чтения текста, с ошибками произношения слов, с явным нарушением регламента	1	
2. Содержание доклада	Полно и ясно изложена суть работы, показаны реальный вклад автора в разработку и практическая значимость работы	5	
	Суть работы и вклад автора понятны, но присутствуют незначительные замечания к содержанию доклада	4	
	Суть работы понятна, вклад автора в разработку недостаточно ясен, практическая значимость не конкретизирована	3	
	Сущность решенных задач не полностью раскрыта, вклад автора в разработку не отражен, практическая значимость работы не подчеркнута	2	
	Сущность решенных задач не раскрыта, вклад автора в разработку не отражен, практическая значимость работы отсутствует	1	
3. Ответы на вопросы	Четко, лаконично и по существу даны ответы на все вопросы	5	
	Присутствуют незначительные замечания по существу ответа	4	
	Некоторая часть вопросов вызвала затруднения с ответом	3	
	Ответы большей частью не по существу, что вызвало большое количество дополнительных вопросов	2	
	Ответы на вопросы отсутствуют	1	
4. Содержание работы	Полностью соответствует заданию и требованиям	4	
	Отражено не все содержание разделов работы	3	
	Материал в своем большинстве не отражает содержания работы	2	
	Соответствует, но с серьезными отступлениями	1	
5. Иллюстрированный материал	Полностью наглядно отражает основное содержание всех разделов дипломной работы	4	
	Отражено не все содержание разделов работы	3	
	Материал в своем большинстве не отражает содержания работы	2	
	Иллюстрированный материал отсутствует или имеются замечания по его представлению	1	
6. Оформление работы	Аккуратное оформление, соблюдены все требования методических указаний, результаты расчетов оформлены в виде таблиц, графиков, диаграмм	3	
	Незначительные нарушения требований по оформлению	2	
	Небрежность в оформлении, незначительные нарушения требований по оформлению	1	
	Небрежность в оформлении, оформление не соответствует требованиям	0,5	
7. Свободная ориентация автора	Автор свободно ориентируется в ВКР	5	
	Автор хорошо ориентируется в ВКР, но допускает не	4	

в работе	значительные неточности		
	Автор хорошо ориентируется в ВКР, но допускает неточности	3	
	Автор хорошо ориентируется в ВКР, но допускает значительные неточности	2	
	Автор слабо ориентируется в ВКР	1	
1. Внешняя рецензия	Количество баллов, проставленных во внешней рецензии	30	
9. Отзыв руководителя на ВКР	Количество баллов, проставленных в отзыве руководителя	30	
10. Уровень освоенных общих компетенций	Количество баллов, проставленное в сводной ведомости оценки сформированности ОК	10	
Всего		Max 100	

Литература:

Федеральные законы и постановления Правительства РФ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации
3. Трудовой кодекс Российской Федерации
4. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» №2300-I от 07.02.92 (с изм)
5. Закон Российской Федерации «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» №381-ФЗ от 28.12.09
6. Закон Российской Федерации «О лицензировании отдельных видов деятельности» №128 – ФЗ от 08.08.2001 (с изм.)

Основные источники

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2018. — 144 с.
2. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. — 224 с.
3. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — М.: Ось-89, 2018. — 592 с.
4. Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 96 с.
5. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. — М.: Русайнс, 2018. — 16 с.
6. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: Инфра-М, 2018. — 176 с.
7. Питерсон С.Д. Как разработать бизнес-план / С.Д. Питерсон. — М.: Диалектика, 2018. — 320 с.
8. Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 346 с.
9. Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. — М.: Юриспруденция, 2017. — 128 с.
10. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2018. — 128 с.