**Краткий конспект лекций по дисциплине «Бизнес-планирование**

**в гостиничной деятельности»**

**для студентов направления «Гостиничное дело»**

**РАЗДЕЛ 1. СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Лекция 1. Сущность бизнес-планирования и его особенности**

Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования. Бизнес-планирование – это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели. Бизнес-планирование — это отдельный вид планирования, нацеленный в большинстве случаев на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово-кредитных учреждений, компаний, государства) для реализации проекта (программы), создания или развития новых направлений деятельности организации. Бизнес-планирование является главной функцией управления любым предприятием.

На уровне предприятия осуществляется как стратегическое (долгосрочное) бизнес-планирование, так и текущее технико-экономическое планирование, а также оперативно-производственное планирование как детализация разработок текущих планов предприятия в целом, его крупных и малых производственных подразделений вплоть до рабочего места. Процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-процессов на предприятии, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение соответствующего процесса.

Блок программно-технических средств. В процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Можно выделить следующие основные четыре стадии процесса бизнес-планирования на предприятии: 1) подготовительная; 2) разработки бизнес-плана; 3) продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности; 4) реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей может быть, как внешняя, так и внутренняя информация, собираемая и анализируемая на предприятии. Неотъемлемой частью бизнес-планирования является составление бизнес-плана. Бизнес-план определяет финансовые затраты на создание фирмы, подробное описание всех этапов становления — от возникновения идеи до ее воплощения в жизнь, а также программу действий на будущее.

В настоящее время понятие бизнес-плана входит в общую систему планирования деятельности предприятия. Он стал играть существенную роль не только на этапе создания, но и в процессе функционирования предприятия, так как позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности компании и определить направления ее развития.

В менеджмент предприятий вошел термин «бизнес-планирование», под которым понимается процесс определения целей развития предприятия, выявление проблем и способов их решения, включая планирование всех аспектов деятельности предприятия: снабженческой, производственной, сбытовой, финансовой. Бизнес-план может использоваться в различных ситуациях, при которых могут как привлекаться дополнительные финансовые средства, гак и более эффективно использоваться имеющиеся ресурсы.

В процессе бизнес-планирования решают следующие задачи: выявление незаполненных ниш на рынке сбыта продукции, выполнения работ и оказания услуг; определения необходимых ресурсов для производства и продвижения продукции на рынке; определения потенциальной конкурентоспособности предприятия; установления потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия или конкретного проекта; оценки рисков инвестиционных проектов; привлечения внимания и обеспечения поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

**Лекция 2. Жизненный цикл бизнес-проекта: этапы и стадии**

**развития**

Жизненный цикл проекта – общность ступеней развития проекта. Каждый проект проходит через все ступени своего развития, то есть любой проект, независимо от своих свойств и характеристик, имеет свой жизненный цикл.

Следует отметить, что понятие жизненного цикла проекта очень важно для менеджера проекта. Потому что [деятельность менеджера](https://www.prostoy.ru/31.html), задачи, методики, средства напрямую зависят от того, на какой стадии жизненного цикла находится проект.

Участники проекта – неотъемлемая часть проекта, без которой его реализация невозможна. Перечень участников проекта не всегда одинаков, это связано с тем, что проекты сами по себе различны, имеют индивидуальные особенности.

ВОЗМОЖНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА:

– руководитель проекта;

– инвестор;

– поставщик;

– проектировщик;

– консультант;

– подрядчик;

– заказчик;

– группа проекта;

– лицензиар.

Для большей определенности в целях и задачах, принято делить проект на четыре основных этапа:

Первый этап – это формулирование проекта, по сути это и есть выбор проекта.

Второй этап – планирование проекта. На этом этапе составляется неофициальный примерный план, в который так или иначе, позже будут внесены изменения.

Третий этап – это осуществление проекта. После принятия формального плана проекта менеджер прилагает все усилия, постоянно контролирую ход работ в проекте.

Четвертый этап – завершение. Характерен тем, что уже достигнуты поставленные цели, и менеджер выполняет ряд мероприятий, завершающих проект.

Управление проектом – координация всех типов имеющихся ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения [методик управления проектом](https://www.prostoy.ru/07.html), которая ведет к запланированному результату.

За последние годы был разработан ряд методик управления проектами, что в огромной степени помогает руководителям проекта рационально организовать свою работу. Нужно иметь в виду, что стадия может делиться над подстадию. Подобная разбивка нужна для удобства исполнения. Цикл делится на 4 стадии:

Концептуальная стадия. На этом этапе проект только инициируется. Сформированная идея тщательно изучается. Составляется прогноз относительно прибыльности. Задаются цели и задачи проекта, определяется команда, на которую будет возложена работа. Менеджеру также необходимо определить источники финансирования. Это крайне важный этап. Если в этой стадии не будет проведен полноценный анализ, результаты деятельности могут быть неудовлетворительными.

Планирование. Планирование представляет собой формирование плана проекта. План представляет собой заранее созданный порядок деятельности, перечень предстоящих задач, последовательность их решения. На этом этапе формируется стратегия, политика проекта, а также комплекс действий, которые нужны для достижения поставленных целей. Планирование также может включать в себя анализ прибыльности проекта, выявление возможных рисков. В дальнейшем деятельность работников будет сверяться именно с составленным проектом. Планирование касается всех стадий жизненного цикла. Сформированные решения должны обеспечивать достижение цели, реализацию проекта в сжатые сроки с минимальными затратами. Без планирования невозможна согласованная деятельность всех участников проекта. Именно на основании плана проводятся контрольные мероприятия, учет, а также оперативное управление. План должен быть утвержден руководителем.

Реализация проекта. После того как план утвержден руководителем, его положения начинают реализовываться. Руководитель должен контролировать деятельность сотрудников. Как проводятся контрольные мероприятия? Менеджер осуществляет сбор информации о ходе работ, после чего полученные сведения сверяются с планом. Отклонения от плана должны быть исключены. Однако нужно иметь в виду, что полностью ликвидировать их нельзя. Существует допустимый уровень отклонений, который несущественно влияет на результаты деятельности. Если зафиксирован критический уровень отклонений, на их устранение могут быть выделены дополнительные ресурсы.

Окончание проекта. Проект будет завершен тогда, когда истекут ранее установленные сроки. Однако для определения окончания работы нельзя ориентироваться только на сроки. Следует принимать во внимание также достижение поставленных целей. В некоторых случаях проект завершается раньше времени. Связано это может быть с ликвидацией, прекращением финансирования. В любом случае завершение проекта предполагает совершение определенных действий. Точный перечень этих действий зависит от особенностей проекта. Это может быть инвентаризация, передача оборудования на склад, сверка результатов подрядных проектов положениям договора. Крайне важной частью мероприятий по завершению проекта является формирование заключительного отчета.

Это самый примерный перечень стадий жизненного цикла. Точный перечень определяется спецификой проекта.

**Лекция 3. Показатели эффективности использования капитала**

**фирмы**

­Эффективность использования капитала характеризуется его доходностью (рентабельностью) – отношением суммы балансовой прибыли к среднегодовой сумме совокупного капитала.

ROA=KобхRоб, где Рентабельность совокупных активов (ROA) равна произведению рентабельности продаж (Rоб) и коэффициент оборачиваемости капитала (Коб).

Определяют также рентабельность операционного капи­тала, непосредственно задействованного в основной (опера­ционной) деятельности предприятия (отношение прибыли от реализации продукции и услуг к среднегодовой его величине). В состав операционного капитала не включают основные средства непроизводственного назначения, не установленное обо­рудование, остатки незаконченного капитального строительства, долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения, ссуды для работников предприятия и так далее.

В процессе анализа необходимо изучить динамику показате­лей рентабельности капитала, установить тенденции их изме­нения, провести межхозяйственный сравнительный анализ их уровня с целью более полной оценки эффективности работы предприятия.

Получение достаточно высокой прибыли на средства, вложен­ные в предприятие, зависит главным образом от изобретательно­сти, мастерства и мотивации руководства. Следовательно, пока­затель рентабельности является хорошим средством для оценки качества управления. Связанный с эффективностью управления этот по­казатель намного надежнее других показателей оценки финансо­вой устойчивости предприятия, основанных на соотношении от­дельных статей баланса. Поэтому он представляет большой ин­терес для всех субъектов хозяйствования.

Поскольку оборачиваемость капитала тесно связана с его рентабельностью и служит одним из важнейших показателей, характеризующих интенсивность использования средств пред­приятия и его деловую активность, в процессе анализа необходимо более детально изучить показатели оборачиваемости ка­питала и установить, на каких стадиях кругооборота произош­ло замедление или ускорение движения средств.

Следует различать оборачиваемость всего совокупного капи­тала предприятия, в том числе основного и оборотного.

Скорость оборачиваемости капитала характеризу­ется следующими показателями:

Коэффициент оборачиваемости:

Выручка (нетто) от реализации (сумма оборота)

Коб =

Среднегодовая стоимость капитала

Обратный показатель коэффициенту оборачиваемости капи­тала называется капиталоемкостью (Ке):

Среднегодовая стоимость капитала

Ке =

Выручка (нетто) от реализации (сумма оборота)

Продолжительность оборота капитала:

Д Среднегодовая стоимость капитала х Д

Поб = , или П об =

Коб Чистая выручка от реализации

где *Д —*количество календарных дней в анализируемом перио­де (год — 360 дней, квартал — 90, месяц — 30 дней).

При определении оборачиваемости всего капитала сумма обо­рота должна включать общую выручку от всех видов продаж. Если же рассчитываются показатели оборачиваемости только операционного капитала, то в расчет берется только выручка от реализации продукции. Обороты и средние остатки по счетам капитальных вложений, долгосрочных и краткосрочных финансо­вых вложений в данном случае не учитываются.

Оборачиваемость капитала, с одной стороны, зависит от скорости оборачиваемости основного и оборотного капитала, а с другой — от его органического строения: чем большую долю занимает основной капитал, который оборачивается мед­ленно, тем ниже коэффициент оборачиваемости и выше про­должительность оборота всего совокупного капитала, т.е.:

К об с.к= Удо .ах К обо.а.

П об с.к= П обо,а/ Удо.а,

где К об с.к— коэффициент оборачиваемости совокупного капи­тала;

Уд о.а— удельный вес оборотных активов в общей сумме активов;

К об о.а.*—*коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

П об с.к— продолжительность оборота совокупного ка­питала;

П об о, а*—*продолжительность оборота оборотных ак­тивов.

На предприятии продолжитель­ность оборота совокупного капитала за исследуемый период составила 65 дней. Чем меньше оборачиваемость капитала, тем большее доверие вызывает предприятие, ведь это значит, что вложенные средства в отчетном году стали быстрее возвращаться и давать прибыль, нежели чем в прошлом году.

**Лекция 4. Составление бизнес-плана, его разделы**

Бизнес-план – это комплексный документ, содержащий все остальные аспекты планирования деятельности предприятия и разрабатываемый как для обоснования конкретных инвестиционных проектов, так и для управления текущей и стратегической финансовой деятельностью.

Бизнес-план содержит в себе следующие разделы:

Раздел 1. Резюме.

Фактически резюме является максимально укороченной версией бизнес-плана (3-4 страницы текста). Цель резюме – изложение ключевых утверждений разработанного бизнес-плана, для того, чтобы в сокращенном варианте предоставить понимание о содержании данного документа. Последняя страница резюме должна включать прогнозируемые экономические результаты (финансовое резюме), данные о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, затратах на производство, валовой прибыли, степени доходности (рентабельности) инвестиций, указание о возможном периоде возврата капитальных вложений, либо данных в кредит средствах.

Раздел 2. Описание компании.

В этом разделе представлено развернутое и сокращенное название предприятия, дата регистрации, описание основной деятельности предприятия, его организационно-правовая форма, форма собственности, часть государства (субъекта Федерации) в капитале, подчиненность предприятия – вышестоящий орган. Представлены планы по изготовлению и сбыту товара или услуги, указываются географические пределы формирования бизнеса, данные о том, на какой стадии развития находятся предприятия, имеется ли разработанный ассортимент продукции и т.д. Указываются кроме того данные о том, какой стадии формирования достигла организация.

Раздел 3. Описание проекта.

В данном разделе необходимо: изъяснить сущность плана, определить тип инвестиционного проекта, предоставить данные о осуществлении проекта и стадию, на которой находится проект в данный период времени, указать регион и сферу, в которых будет выполняться проект. Так же в данном пункте указываются данные о ключевых соучастниках проекта: получатель средств и другие участники проекта, роли и их взаимодействия в процессе осуществления деятельности, предпосылки интереса в проекте, наличие навыка деятельности в данной сфере, предпосылки интереса в проекте, а также другая важная информация о ключевых сторонах проекта. Дается представление физических данных продукта, направлений ее вероятного использования и привлекательность для потребителя ее свойств. Это дает возможность выделить уникальность продукта или услуги, отметить его из числа похожего ассортимента конкурентов.

Раздел 4. Анализ положения дел в отрасли.

Данный пункт обязан включать данные о размере отраслевого рынка, объеме рынка, общий годовой объем продаж, направленности изменения рынка, дальнейший объем рынка, опубликованные мониторинги касательно предстоящего формирования рынка, сезонность рынка, сведения об особенностях рынка, основные предприятия – участники рынка, анализ их доли продаж на рынке, сведения о доле импортной продукции на рынке, наличие возможностей по импортозамещению.

Раздел 5. Анализ рынков сбыта продукции и закусок сырья.

В данном разделе описывается рынок материалов (перечень требуемого сырья, необходимые размеры и качество, доступность, стоимость, влияние конкурентов на условия приобретения материалов сырья, ключевые и альтернативные поставщики, наличие договоров на покупку материалов). Так же пятый раздел бизнес-плана содержит исследования конкурентов на рынке реализации, перечень предприятия – главных конкурентов, сильны и слабые стороны ключевых конкурентов.

Раздел 6. Организационный план.

В данном разделе представляется обоснование выбора организационно-правовой формы предприятия (акционерное общество, товарищество, общество с ограниченной ответственностью и т.д.). В разделе организационный план проводится анализ имеющихся кадров, а также рассматривается потребность в привлечении специалистов.

Раздел 7. Финансовый план.

В каждом разделе приводятся исходные данные, принятые допущения и отличительные особенности данного соответствующих расчетных данных , а также интерпретация полученных результатов. Вычислительные таблицы и графики приводятся в Приложениях к бизнес-плану. Так же необходимо указать, какие финансовые средства могут потребоваться для успешного развития предприятия в прогнозируемый период. Приведя общие объемы потребностей в экономических ресурсах, необходимо указать источники средств, имеющиеся в данный момент и планируемые на перспективе, а так же дать направления использования финансовых средств.

Раздел 8. Оценка рисков.

Необходимо предоставить оценку рисков и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес. Приводится однопараметрический анализ чувствительности NPV к изменению любого из основных параметров проекта. Риски бывают: политико-экономические, законодательные, риски низкого качества производимой продукции, инфраструктурные, риски недостаточного уровня безопасности производственного процесса, риски, связанные с работой оборудования, маркетинговые и рыночные риски, а также риски не обеспечения заводов квалифицированной рабочей силой, риски, связанные с невыполнением обязательств поставщиков и подрядчиков.

Раздел 9. Приложение к бизнес-плану.

Таблицы, графики, варианты расчетов, документы.

**Лекция 5. План маркетинга, как составная часть бизнес-плана**

**предприятия**

Задачей бизнес-плана является установление целей и основных направлений деловой активности предприятия на период до пяти лет. Бизнес-план основан на глубоких маркетинговых исследованиях.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для финансовых партнеров, привлечения партнеров, контрактов с персоналом предприятия) разделы могут разрабатываться с различной степенью конкретизации.

Хотя не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса; характеризуется специфика товаров предприятия и удовлетворение ими потребностей рынка; дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения предприятия на определенных рыночных сегментах; определяется организационная и производственная структура; формируется финансовый план, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям; описываются перспективы развития предприятия.

Таким образом, план маркетинга является составной частью бизнес-плана предприятия, причем составление плана маркетинга предшествует разработке планов других функциональных подразделений.

Планы маркетинга могут быть стратегическими и тактическими (оперативными). Разработкой планов, как правило, руководит служба маркетинга. Стратегические планы маркетинга разрабатываются сроком от трех до пяти лет, тактические — на срок до двух лет.

План маркетинга — это набор мероприятий в области маркетинга, по повышению конкурентоспособности предприятия (во всех элементах — от усовершенствования товара до повышения эффективности методов его продвижения на рынке); набор мероприятий по достижению целей компании в области маркетинга (увеличение объемов продаж, доли рынка) и реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Конкретное содержание плана маркетинга зависит от особенностей производимой продукции, характера деятельности предприятия, масштабов производства конкретных товаров и от других факторов.

По форме план маркетинга представляет собой документ, в котором представлена система увязанных по срокам, финансовым ресурсам и ответственным исполнителям мероприятий.

Перед разработкой плана маркетинга необходимо оценить ситуацию на рынке и возможности самого предприятия. Необходимо оценить своеобразие производства на предприятии, в организации и управлении; в технологии производства (торговли); в местоположении предприятия; в мощности сбытовой сети. Затем надо определить главные тенденции, влияющие на производство, например, технологические изменения, изменение моды и т.п. Информацию относительно этих тенденций можно получить путем ознакомления с соответствующей литературой и обсуждений с покупателями и поставщиками. Определив главные тенденции, которые будут иметь влияние в данной сфере производства, надо решить, каким образом предприятие будет адаптировано к этим тенденциям. Важно также определить, как существующее законодательство влияет на производство продукции, выполняемые работы, оказываемые услуги, на то, как они предлагаются на рынке и каким образом осуществляются. Главное здесь — определить возможности контроля за возникающим дополнительным риском для предприятия, который может затруднить или облегчить достижение поставленных целей.

Постановка целей — начало составления любого плана. Поскольку мы рассматриваем план маркетинга как основу бизнес-плана, в данном случае формулируются цели в сфере маркетинга: сбыта продукции, повышения конкурентоспособности предприятия или фирмы. Одни цели, установленные в области маркетинга, входят в число главных целей бизнес-плана (рост объемов продаж, доли рынка), реализация других целей маркетинга способствует достижению главных целей предприятия (освоение новых регионов сбыта), могут быть и специфические цели (решение специфических проблем предприятия в деле повышения конкурентоспособности, например, выведение на рынок нового товара или повышение лояльности потребителей). Цели маркетинга, как и цели всего предприятия, должны быть конкретны и насколько это возможно количественно выражены и измеримы. Цели должны быть реально достижимы и подсказывать направление действий.

Главная цель любого маркетингового плана состоит в том, чтобы максимально увеличить прибыль предприятия. Но следует помнить, что не существует одного общего формата маркетингового плана. Планы разрабатываются индивидуально для каждого предприятия. Они зависят от того, годовой ли это план для организации текущей маркетинговой деятельности, стратегический план на больший период времени, что дает возможность увидеть в перспективе, как изменится экономический уровень соответственно наращиванию (уменьшению) маркетинговых усилий; или это план предложения на рынке нового вида продукции, который требует более детального анализа рынка, самого продукта и комплекса его продвижения.

В процессе разработки маркетингового плана нужно помнить о том, что маркетинг является интегрированной частью всего бизнеса, а не отдельным его компонентом.

В целом процесс разработки плана включает в себя следующие этапы:

выполнение маркетинговых исследований внутри и вне фирмы; анализ сильных и слабых сторон компании; предположения; прогнозы; установление маркетинговых целей; разработку стратегий маркетинга; план действий (определение программы маркетинга); составление бюджетов.

**РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ И СОЦИАЛЬНО-**

**ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**Лекция 6. Бизнес-диагностика и реинжиниринг бизнес-проектов**

Все становится неустойчивым. Такие ощущения часто возникают при обсуждении будущего развития бизнеса. Чтобы выжить в таких условиях, необходима острая чувствительность к изменениям внешней среды, быстрая реакция, способность к адаптации, навыки построения адекватной картины будущего или его предвидения. Звучит все это банально, об этом легко говорить, но очень трудно практически реализовать.

Современные знания - продукт скоропортящийся. Их нельзя просто законсервировать и поместить в библиотеку или в память компьютера на хранение. Знания нужно сегодня не столько хранить, сколько непрерывно обновлять.

Бизнес-диагностика - прогнозное, оперативное и ретроспективное комплексное исследование хозяйственной деятельности предприятия на предмет непрерывного обновления информации с целью разработки системы экономических планов предприятия.

Комплексная бизнес-диагностика деятельности предприятия выступает важным фактором организации планового развития системы управления предприятием в целях финансового его оздоровления; увеличения рентабельности производства; повышения реальной управляемости компании; роста рыночной привлекательности и пр.

Главное предназначение бизнес-диагностики - обеспечение целостности и регулярности проводимых планово-аналитическими службами предприятия либо внешними консультантами исследований. Целостность проводимых исследований обеспечивается краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным характером бизнес-диагностики.

варьируется с точки зрения большей или меньшей детализации исследования. Полномасштабная бизнес-диагностика деятельности предприятия включает в себя:

1) Анализ положения предприятия на рынке и его способности адаптироваться к условиям экономической конъюнктуры.

По данному направлению целью бизнес-диагностики является исследование эффективной рыночной стратегии компании, то есть того, насколько оптимально снабженческая и сбытовая политика предприятия адаптируется к изменению внешней экономической среды (т.е. как учитываются изменения рыночной конъюнктуры).

Результатом бизнес-диагностики по данному разделу является определение системы конкретных управленческих мер, направленных на оптимизацию политики предприятия в области ценообразования, структуры сбыта, методов платежа, развития сбытовой сети, структуры и уровня цен по закупаемым материальным, трудовым и финансовым ресурсам и пр.

Для этого производятся предварительные расчеты воздействия предполагаемого эффекта от намеченных управленческих мер на финансовые результаты предприятия.

2) Анализ финансового состояния предприятия.

Здесь результатом бизнес-диагностики будет определение оптимальной величины финансовых резервов предприятия, которая, с одной стороны, достаточна для обеспечения нормальной платежеспособности предприятия и, таким образом, сводит к минимуму издержки финансового риска (штрафные санкции банков по кредитам, неплатежи поставщиков и, как следствие, расторжение договоров, иски кредиторов, пени по платежам в бюджет и пр.), а, с другой, не является завышенной, то есть не отвлекает излишние оборотные ресурсы предприятия из текущей хозяйственной деятельности.

3) Анализ внутренней производственной эффективности (использования ресурсов, динамики величины и структуры затрат).

Данный анализ посвящен проблемам оптимизации производственной деятельности, то есть учета того, насколько эффективно ресурсы предприятия (основной и оборотный капитал, трудовые ресурсы) используются в процессе производства продукции, работ, услуг.

Анализируются состояние организации труда, возможности реструктуризации активов (устранения избыточных ресурсов предприятия), эффект от осуществления программ развития производственного потенциала для интенсификации деятельности компании.

Результатом бизнес-диагностики по данному разделу является разработка управленческих мер, направленных на повышение эффективности производства, а также расчет прогнозного эффекта от осуществления данных мероприятий.

4) Анализ инвестиционной политики и эффективности привлечения средств для капитальных вложений.

В этом разделе бизнес-диагностики анализируется оптимальность инвестиционной политики компании, эффективность финансирования и освоения капитальных вложений. Здесь затрагиваются следующие актуальные для любой компании вопросы:

· насколько рационально распределены средства предприятия между текущей деятельностью и капиталовложениями;

· какова оценка эффективности и степени финансового риска по наиболее крупным инвестиционным проектам;

· насколько оптимальна выбранная стратегия по привлечению средств для финансирования инвестиционной деятельности (долгосрочные кредиты банков, создание совместных предприятий, договоры о совместной деятельности, эмиссия акций);

· в какой мере подтверждается количественный расчет эффекта от различных вариантов проведения инвестиционной политики предприятия (использования различных конкретных проектов и их отражения в инвестиционном бюджете), а также от различных форм привлечения средств для осуществления капитальных вложений на будущие и текущие финансовые результаты предприятия.

5) Анализ организационной структуры, системы управления компанией, документооборота, распределения полномочий между руководством и подразделениями предприятия.

В этой ипостаси исследуется эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения всех необходимых в хозяйственной деятельности предприятия функций; качественной системы внутреннего контроля; наличия эффективной системы стимулов, обеспечивающей заинтересованность подразделений в повышении финансовых результатов компании в целом, а также поддержания величины текущих издержек по содержанию аппарата компании.

По результатам анализа производится разработка рекомендаций по изменению организационной структуры предприятия в разрезе самых различных аспектов (создание новых функциональных служб, перераспределение полномочий между головной компанией и дочерними предприятиями, между руководством предприятия и его подразделениями, изменение механизма премирования подразделений и пр.) для обеспечения эффективной деятельности компании.

**Лекция 7. Развитие бизнес-диагностики в России и зарубежных**

**странах**

Возрастающая конкуренция между производителями, свободное ценообразование в соединении с растущим уровнем саморегулирования предприятий, вынуждают каждое отдельное предприятие сосредотачивать свои усилия на достижении экономических целей - повышении эффективности работы, максимизации прибыли и снижении затрат.

Современное предприятие - это система, состоящая из некоторым образом связанных и управляемых элементов, производящая определенный продукт и потребляющая ресурсы. Цель современного собственника - максимизация текущей ценности ожидаемой долгосрочной прибыли.

Современные стратегии организаций должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование. Те организации, которые пойдут иным путем (путем реализации пассивных стратегий или эволюционного развития), рискуют, что во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши.

Практика российской и зарубежной деловой активности показывает, что значительного синергетического эффекта добиваются, как правило, предприятия, которые предлагают своим потребителям не только сам товар, но и комплекс дополнительных услуг.

Цель стратегического планирования - определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание. За рубежом этот термин был введен, чтобы отличить данное понятие от долгосрочного планирования и отразить отличие планирования, осуществляемого на уровне управления организацией в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, от планирования на более низких уровнях управления.

Прежде всего, необходимо оценить текущее состояние и перспективность отдельных видов деятельности на уровне организации в целом и отдельных продуктов в рамках конкретных видов бизнеса. Другими словами, нужно провести анализ хозяйственного и продуктового портфелей, оценить перспективность отдельных стратегических хозяйственных единиц и продуктов. В последующем результаты такой оценки используются для принятия решений относительно того, какие направления деятельности (отдельные продукты) следует или поддерживать, или максимально использовать на ограниченном интервале времени, или ликвидировать.

Можно выделить следующие этапы проведения бизнес-диагностики:

1. Анализ стратегической цели и путей её достижения.

Анализ функционирования структуры созданной под решение задач.

Таким образом, у нас появляются отправные точки для изучения природы образования прибыли - результата функционирования сложной, открытой, саморазвивающейся системы предприятие. Деятельность предприятия (при условии, что цену диктует рынок) становится неэффективной либо при низкой рентабельности производственного блока, либо при малых объёмных показателях сбытового блока (либо по причине того и другого).

Логика бизнес-анализа заключается в том, что «двигаясь» по предложенной модели, и изучая набор возникающих проблем, мы определяем ту задачу или набор задач, неправильное решение которых может привести в будущем к негативному процессу и снижению экономической эффективности деятельности предприятия. В научной работе комплексная бизнес-диагностика проводилась на практических данных предприятия, осуществляющего комплексные поставки оборудования для газификации, энергоресурсосбережения, и отопления. Исследуемое предприятие поставляет оборудование в большинство регионов России и стран Ближнего Зарубежья. Партнерами являются основные потребители и поставщики газа. Исследуемое предприятие производит быструю комплектацию оборудования, заложенного в проекте заказчика, предоставляет документацию о технических характеристиках предлагаемого оборудования, а так же осуществляет поставку оптовых партий. Предлагаемое оборудование сертифицировано и удовлетворяет нормам стандартизации. Предприятие постоянно расширяет ассортимент, стараясь в самые короткие сроки произвести комплектацию заказов, согласно заявке. В настоящее время изготавливаются и продаются на Российском рынке бытовые мембранные газовые счетчики, которые в отношении производительности, качества и надежности отвечают самым высоким требованиям.

В связи с отсутствием надлежащих знаний и умений у сбытового персонала в позаказной деятельности, часто происходили сбои в проведении индивидуальных заказов. Что касается функциональных подразделений, то здесь также возник ряд серьезных проблем. Маркетинг на предприятии сводился исключительно к статистическому отслеживанию продаж по позициям. Даже получаемая статистическая информация о продажах не подвергалась должному анализу, и всё сводилось к вычёркиванию из прайс-листа «неходовых» позиций, без учёта причин их слабой реализуемости.

Темп прироста себестоимости продукции исследуемого предприятия за три года составил 54,84 %, в то время как темп прироста объема оказанных услуг и выполненных работ составил 54,27 %, т.е. затраты предприятия растут быстрее выручки от реализации услуг. Основными элементами себестоимости являются материальные затраты. В изучаемом периоде они имели удельный вес - от 79,2 до 88,6 %. В динамике наблюдается рост абсолютных показателей данных элементов себестоимости. Значительных структурных изменений в себестоимости продукции не произошло, наиболее заметным является снижение удельного веса по элементу амортизация основных средств, также наблюдается снижение расходов в абсолютном выражении по данному элементу за три года, что связано с уменьшением стоимости основных средств. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия, они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. На основании расчетов был сделан вывод о том, что на исследуемом предприятие наблюдается стойкая тенденция к снижению всех показателей рентабельности, это говорит о снижении эффективности деятельности. Именно при таком состоянии дел, руководство исследуемого предприятия пришло к выводу о необходимости преобразований и разработке эффективной стратегии развития предприятия.

В результате было принято решение о выделении позаказной деятельности в отдельный департамент и присвоении ей статуса стратегической хозяйственной единицы. Для этого выделены обособленные офисные площади, объявлен набор сбытовых сотрудников, назначен специализированный руководитель направления.

Планирование выступает неотъемлемым условием для бесперебойной работы и достижения заданных результатов. Проанализировав возможные нарушения на уровне стратегических решений по направлению движения развития бизнеса, специалисту по развитию стоит продолжить поиск проблемных участков стратегического характера уже в построении самой структуры системы. Анализ построения структуры - второй важный шаг при разработке стратегии развития предприятия.

**Лекция 8. Общая концепция бизнес-планирования**

Несмотря на разнообразие существующих форм предпринимательства - производственное, коммерческое, финансовое, страховое, посредническое, консалтинговое, инжиниринговое - существуют ключевые положения, которые можно применить практически во всех областях бизнеса и для фирм с различными организационно-правовыми формами и структурами управления. Изучение этих положений необходимо для того, чтобы своевременно и всесторонне рассмотреть возможные трудности, которые возникают при создании бизнеса. Благодаря этому возможно уменьшить уровень предпринимательского риска в достижении поставленных перед фирмой конечных экономических, финансовых и социальных целей.

В рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом как для действующих, так и для новых предприятий. Отечественный предприниматель не всегда четко представляет, как важно наличие профессионально подготовленного и обоснованного бизнес-плана. С его помощью становится возможным получить необходимые инвестиции, разработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу, составить систему фактических прогнозных числовых оценок экономических, финансовых и иных показателей по которым можно было бы достоверно говорить о степени успешности развития собственного дела. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить, глубоко исследовать каждый элемент предполагаемого рискового рыночного проекта, предложения, предпринимательского дела.

Методология бизнес-планирования распространяется на любые деловые предложения, проекты, сделки (коммерческие, инвестиционные, венчурные,), намерения (выйти на внешний рынок со своей продукцией, услугой), усовершенствования (производимого изделия, услуги), мероприятия (связанные с внедрением новой технологии), заявки на кредит (для получения инвестиций), a также на разрабатываемые, перспективные и текущие планы производственной, сбытовой, социальной и иных видов деятельности фирмы.

Существуют две важнейшие причины, обуславливающие необходимость разработки бизнес-плана. Необходимо:

убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения денег в данный бизнес-проект или предоставления кредита;

помочь реализовать в полном объеме сформулированную миссию фирмы и не позволить случайным обстоятельствам способствовать отклонению фирмы от выбранной главной (глобальной) цели.

Бизнес-план - это типовое проектное решение на достаточно отдаленную перспективу, в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных) деятельности предприятия, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально-техническом, организационном и логистическом обеспечении.

Бизнес-план - это перспективный документ, являющийся важной основой внутрифирменного планирования производства продукции. Поэтому его рекомендуется составлять на отрезок времени, равный 3-5 годам. При этом степень дифференциации плана в разные периоды времени разная. Обычно рекомендуется для первого года рассчитывать основные результирующие показатели с помесячной разбивкой, для второго - в поквартальном разрезе и лишь начиная с третьего года можно ограничиться показателями по году в целом.

Далее стоит рассмотреть назначение бизнес-плана в составлении проекта предприятия.

Задачи и назначение бизнес-плана

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим документом, используемым практически на всех этапах и во всех сферах предпринимательства и коммерции. Он является главным инструментом внутрифирменного планирования и управления.

Главная цель разработки бизнес-плана - сформулировать основную концепцию развития фирмы, т.е. спланировать производственную, хозяйственную, сбытовую, экономическую, финансовую, инвестиционную, социальную и экологическую деятельность на ближайший и достаточно отдаленный периоды времени в строгом соответствии с потребностями целевого рынка и реальными возможностями приобретения необходимых видов ресурсов.

Задачи бизнес-планирования:

* определить направление деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
* оценить ситуацию на рынке и уровень конкуренции;
* оценить привлечение и использование кадров, мотивации их труда при реализации проекта;
* определить производственные ресурсы, необходимые для реализации проекта;
* оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов целям проекта;
* разработать финансовый план проекта, включающий план прибылей и убытков, план движения денежных средств, баланс;
* определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию;
* оценить показатели эффективности проекта, оценить возможные риски при реализации проекта.

Следующим пунктом стоит рассмотреть структуру составления бизнес-плана.

Структура и последовательность разработки бизнес-плана

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

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

* специфику вида предпринимательской деятельности;
* размеры предприятия;
* цель составления бизнес-плана;
* общую стратегию предприятия;
* перспективы роста создаваемого предприятия;
* размер предполагаемого рынка сбыта;
* наличие конкурентов.

Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования бизнеса позволили предложить оптимальную, структуру бизнес-плана предприятия:

1. Концепция бизнеса (резюме) - краткий обзор информации о разрабатываемом проекте (может не быть). В резюме обычно отражается:

* привлекательность бизнеса;
* стратегические возможности бизнеса;
* важность проекта для региона;
* оценка ресурсов;
* срок окупаемости
* срок возврата заемных средств;
* условия инвестирования;
* ожидаемая прибыль и ее распределение.

Существует ряд основных требований, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана:

1) бизнес-план - это первое, что узнает о фирме потенциальный инвестор, поэтому необходимо, чтобы оформление бизнес-плана соответствовало имиджу преуспевающей фирмы: оно должно быть привлекательным, но неброским;

2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего. Оптимальным является объем бизнес-плана 40 страниц;

3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта;

4) стиль изложения: простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т.е. доступность в изучении и понимании;

5) оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане, должна быть объективной;

6) предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией;

7) точность финансовых расчетов;

8) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ;

9) бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

**Лекция 9. Факторы риска в бизнес-планировании**

Понятие риска охватывает практически всю деятельность субъекта, следовательно, существует многообразие рисков, возникающих в работе предприятия.

Классификация рисков обозначает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

В учебнике четвёртого издания «Инновационный менеджмент» Фатхутдинов Р. А. представил следующую классификацию рисков :

1. Промышленные риски - опасность нанесения ущерба предприятию вследствие нарушения нормального хода производственного процесса. Так же к ним относят опасность повреждения или утери производственного оборудования и транспорта, разрушение здания в результате воздействия внешних факторов;

2. Экологические риски - вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, также здоровью третьих лиц;

3. Инвестиционные риски - связанны с возможностью потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов. Объектом риска выступают имущественные интересы лица, осуществляющего вложения своих средств. Инвестиционные риски классифицируются в зависимости от особенности реализации и проекта и способа привлечения средств (кредитные, предпринимательские, страховые);

4. Технические риски - способствуют строительству новых объектов и их дальнейшей эксплуатации, могут быть составной частью промышленных, производственных и инвестиционных рисков;

5. Предпринимательские риски, обуславливаются износом основных производственных фондов, ошибкой персонала и т. д.

6.Финансовые риски, возникают в процессе управления финансами организации. Финансовые риски подразделяются: валютные, процентные и портфельные.

7. Коммерческие риски, проявляются в виде неплатежеспособности покупателя в момент оплаты товара, отказа заказчика от оплаты продукции, изменения цен на продукцию после заключения контракта и снижения спроса на продукцию.

8. Страховые риски, возникают при осуществлении предпринимателями своей деятельности на территории других стран. Доход от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране. Страховые риски бывают трёх видов: социально - политические, макроэкономические и микроэкономические.

Кроме вышеприведённой классификации, риски также можно классифицировать по другим признакам:

1. По размеру возможного ущерба:

1) допустимый риск - риск, потери по которому не превышают расчётной суммы прибыли по осуществляемой операции;

2) критический риск - риск потери, по которому не превышает расчётной суммы валового дохода по осуществляемой операции;

3) катастрофический риск - риск, потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного или заёмного капитала.

2. По возможности предвиденья:

1) прогнозируемые риски, которые связанны с циклическим развитием экономики; риск бизнес планирование предпринимательский

2) непрогнозируемые риски, отличающиеся полной непредсказуемостью проявления.

3. По комплексности исследования:

1) простой риск, характеризует вид риска, который не расчленяется на отдельные его подвиды;

2) сложный риск характеризует вид риска, который состоит из комплекса подвидов (инвестиционный риск).

4. По характеру проявления во времени:

1) постоянны риск, характерен для всего периода осуществления операции;

2) временный риск, характеризует риск, носящий перманентный характер, который возникает только на отдельных этапах осуществления финансовой операции.

5. По частоте реализации:

1) высокие риски, для которых характерна высокая частота нанесения ущерба;

2) средние риски, для которых характерна средняя частота нанесения ущерба;

3) малые риски, для которых характерна малая вероятность нанесения ущерба.

Из вышесказанного следует отметить, что устоявшихся критериев позволяющих однозначно классифицировать риски, не существует по следующим причинам: специфике деятельности хозяйственных субъектов, различных проявлениях и источниках рисков.

Глубина анализа рисковой ситуации в бизнесе зависит от конкретного плана деятельности и масштаба проекта, для которого формируется бизнес-план. Для крупных проектов необходим тщательный просчёт рисков с использованием серьёзного математического аппарата. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью метода экспертных оценок.

Однако главное в определении риска - это не сложность расчётов и не точность вычислений вероятности наступления проблемного состояния организации, а способность организации выявить факторы, создающие угрозу, и определить среди них наиболее значимые для реализации бизнес-плана из числа наиболее вероятных по возможности возникновения. Кроме того, необходимо разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь.

Процесс управления риском проекта осуществляется в четыре этапа:

1) идентификация риска;

2) качественная и количественная оценка риска;

3) разработка необходимых ответных мер;

4) документирование и контроль.

На первом этапе идентифицируют все риски, способные в значительной мере повлиять на успех бизнес проекта. Теоретически характеристики рисков могут меняться от высокой вероятности и сильного воздействия до низкой вероятности, и слабого воздействия. Основное внимание следует уделить рискам, имеющим высокую и среднюю вероятность, в том числе их совместному влиянию на конкретный аспект проекта. Однако не следует забывать и о маловероятных рисках, которые в совокупности также могут представлять значительную угрозу проекту. Необходимо помнить и о фатальных ошибках, они способны завести проект в тупик.

На втором этапе проводятся качественная и количественная оценки выявленных рисков, а также их классификация по типам, силе влияния и вероятности возникновения. Некоторые значительные риски с трудом поддаются прямой оценке, поэтому может потребоваться углублённый анализ их влияния.

На третьем этапе осуществляются процедуры формирования стратегии преодоления выявленных рисков. Необходимо работать с каждым видом риска, стремясь исключить условия его возникновения (путём поиска альтернативных вариантов решений для каждой потенциальной проблемной ситуации). Со всеми видами рисков следует работать в порядке убывания их значения вплоть до получения приемлемого уровня безопасности и надёжности проекта.

Четвертый этап представляет собой анализ полученных данных и предложения по корректировке ранее принятых решений в рамках бизнес проекта. Целью этапа является создание источника справочной информации для непрерывной оценки рисков и противодействия неблагоприятным событиям, поскольку тщательная подготовка к наступлению неблагоприятного события позволяет снизить вероятность его возникновения.

**РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ**

**ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Лекция 10. Консалтинговая поддержка предприятий сервиса**

Консалтинг -это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению клиен­ту в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений.

Специалисты, оказывающие профессиональную помощь, называются консультантами.Различают внешних и внутрен­них консультантов. Внешние - это независимые консультацион­ные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора. Внутренние - это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организа­ции (они составляют аналитиче­скую, «штабную» подсистему организации.

Ниже приведены преимуще­ства консультантов по менедж­менту перед менеджерами:

– независимость и непредв­зятость взглядов;

– более широкий кругозор, обладание обширной информацией в различных областях менед­жмента и хозяйствования (благодаря меньшей загруженности проблемами текущего управления);

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее. При экспертномвиде консультант самостоятельно осуществляет ди­агностику, разработку решений и рекомендаций по их внедре­нию. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консуль­танту доступа к информации и оценке результатов. При процесс­ном виде консультант на всех этапах проекта активно взаимодей­ствует с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить с помощью консультанта анализ проблем и вырабатывать решения. При этом роль консуль­тантов заключается, в основном, в сборе внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе со­вместной с клиентом работы и приведении их в систему реко­мендаций. При обучающем виде консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семина­ров, пособий и т. д.

Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т. д. передаются менеджером в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех видов консультирования, иногда оно становится экспертно-промышленным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т. д.

В Европейском спра­вочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделены 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в восемь групп.

Рассмотрим кратко задачи, для решения которых можно пригласить консультантов по каждой из восьми групп кон­салтинговых услуг.

1. Консультантов по общему управлению приглашают для помощи в решении проблем, связанных с существованием пред­приятия и перспективами бизнеса. Они оценивают состояние дел в организации в целом и внешнюю для нее среду, определяют общие цели и систему ценностей организации, разрабатывают стратегию развития, составляют прогнозы, помогают в организа­ции филиалов и дочерних фирм, дают рекомендации по измене­нию форм собственности и состава собственников, приобрете­нию имущества, акций и паев, совершенствованию организаци­онных структур и т. д.

2. Консультанты по административному управлению (ад­министрированию) занимаются такими вопросами, как форми­рование и регистрация компаний, организация работы офиса, об­работка данных, система административного контроля и т. д. Их основная задача - оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач: 1) поиск источников и использование финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения ценных бумаг, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т. д.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача - содействовать менеджерам в оптимизации привлечениям использования такого клю­чевого для любой организации ресурса, как человеческий фактор.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы произведенные им товары и услуги были куплены потребителем. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие реше­ний в области сбыта, ценообразования, рекламы и разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т. д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

6. Консультанты по организации производства, разбираю­тся в экономических, управленческих и инженерных вопросах, оказывают менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование совершенствование продукции, оценка работ и т. д.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

8. Специализированные консалтинговые услуги – это виды услуг, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо методами (обучающее кон­сультирование, информационный консалтинг), либо объектами (консалтинг по управлению электроэнергетикой, телекоммуника­циям, экологии, материально-техническому обеспечению, консал­тинг в государственном секторе), либо характером внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридической консалтинг).

**Лекция 11. SWOT-анализ и его особенности**

SWOT - это аббревиатура сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. По определению, сильные (S) и слабые (W) стороны считаются внутренними факторами, над которыми вы имеете некоторый контроль. Кроме того, по определению, возможности (O) и угрозы (T) считаются внешними факторами, над которыми вы, по сути, не имеете никакого контроля.

SWOT-анализ является наиболее известным инструментом аудита и анализа общего стратегического положения бизнеса и его окружения. Его ключевая цель - определить стратегии, которые позволят создать специфичную для фирмы бизнес-модель, которая наилучшим образом согласует ресурсы и возможности организации с требованиями среды, в которой работает фирма.

Другими словами, это основа для оценки внутреннего потенциала и ограничений, а также вероятных возможностей и угроз со стороны внешней среды. В нем рассматриваются все положительные и отрицательные факторы внутри и за пределами фирмы, влияющие на успех. Последовательное изучение среды, в которой работает фирма, помогает в прогнозировании изменяющихся тенденций, а также помогает включить их в процесс принятия решений в организации.

Сильные стороны - это качества, которые позволяют нам выполнять миссию организации. Это основа, на которой можно добиться постоянного успеха и сохранить его.

Сильные стороны могут быть как материальными, так и неосязаемыми. Это то, в чем вы хорошо разбираетесь или в чем у вас есть опыт, черты характера и качества, которыми обладают ваши сотрудники (индивидуально и в команде), а также отличительные особенности, которые придают вашей организации последовательность.

Сильные стороны - это полезные аспекты организации или возможности организации, которые включают в себя человеческие компетенции, технологические возможности, финансовые ресурсы, продукты и услуги, доброжелательность клиентов и лояльность к бренду. Примерами сильных сторон организации являются огромные финансовые ресурсы, широкая продуктовая линейка, отсутствие долгов, преданные своему делу сотрудники и т.д.

Слабые стороны - это качества, которые мешают нам выполнить нашу миссию и полностью раскрыть свой потенциал. Эти недостатки ухудшают влияние на успех и рост организации. Слабые стороны - это факторы, которые не соответствуют стандартам, которым, по нашему мнению, они должны соответствовать.

Слабыми сторонами организации могут быть изношенное оборудование, недостаточные возможности для исследований и разработок, узкий ассортимент продукции, плохое принятие решений и т.д. Слабости поддаются контролю. Они должны быть сведены к минимуму и устранены. Например, чтобы избавиться от устаревшей техники, можно приобрести новую технику. Другими примерами слабых сторон организации являются огромные долги, высокая текучесть кадров, сложный процесс принятия решений, узкий ассортимент продукции, большие потери сырья и т.д.

Возможности - предоставляются средой, в которой работает наша организация. Они возникают, когда организация может воспользоваться условиями в своей среде для планирования и реализации стратегий, которые позволяют ей стать более прибыльной. Организации могут получить конкурентное преимущество, используя открывающиеся возможности.

Организация должна быть осторожной, распознавать возможности и использовать их всякий раз, когда они возникают. Выбор целей, которые наилучшим образом будут обслуживать клиентов при одновременном получении желаемых результатов, является сложной задачей. Возможности могут возникнуть из-за рынка, конкуренции, промышленности/правительства и технологий. Растущий спрос на телекоммуникации, сопровождаемый дерегулированием, является прекрасной возможностью для новых фирм войти в телекоммуникационный сектор и конкурировать с существующими фирмами за доход.

Угрозы - возникают, когда условия во внешней среде ставят под угрозу надежность и прибыльность бизнеса организации. Они усугубляют уязвимость, когда связаны со слабостями. Угрозы неконтролируемы. Когда возникает угроза, на карту могут быть поставлены стабильность и выживание. Примерами угроз являются: волнения среди сотрудников; постоянно меняющиеся технологии; усиление конкуренции, приводящее к избытку мощностей, ценовым войнам и снижению прибыли отрасли; и т.д.

SWOT-анализ играет важную роль в формулировании и выборе стратегии. Это сильный инструмент, но он включает в себя большой субъективный элемент. Лучше всего использовать его в качестве руководства, а не в качестве рецепта. Успешный бизнес опирается на свои сильные стороны, исправляет свои слабые стороны и защищает от внутренних слабостей и внешних угроз. Они также следят за своей общей бизнес-средой и распознают и используют новые возможности быстрее, чем их конкуренты.

SWOT-анализ помогает в стратегическом планировании следующим образом:

Это источник информации для стратегического планирования;

Укрепляет сильные стороны организации;

Обратить вспять его слабые стороны;

Максимально эффективно реагировать на открывающиеся возможности;

Преодолейте угрозы организации;

Это помогает в определении ключевых компетенций фирмы;

Это помогает в постановке целей для стратегического планирования;

Это помогает узнать прошлое, настоящее и будущее, чтобы, используя прошлые и текущие данные, можно было наметить планы на будущее;

Ограничения SWOT-анализа

SWOT-анализ не свободен от своих ограничений. Это может привести к тому, что организации будут рассматривать обстоятельства как очень простые, из-за которых организации могут упустить из виду определенные ключевые стратегические контакты, которые могут иметь место. Более того, классификация аспектов на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы может быть очень субъективной, поскольку на рынке существует большая степень неопределенности. SWOT-анализ действительно подчеркивает важность этих четырех аспектов, но он не говорит о том, как организация может определить эти аспекты для себя.

Существуют определенные ограничения SWOT-анализа, которые не находятся под контролем руководства. К ним относятся:

1.Повышение цен;

2.Вводимые ресурсы/сырье;

3.Правительственное законодательство;

4.Экономическая среда;

5.Поиск нового рынка для продукта, который не имеет зарубежного рынка из-за ограничений на импорт; и т.д.

Внутренние ограничения могут включать:

1.Недостаточные возможности для проведения исследований и разработок;

2.Дефектные продукты из-за плохого контроля качества;

3.Плохие производственные отношения;

4.Нехватка квалифицированной и эффективной рабочей силы; и т.д

**Лекция 12. Планирование организационной культуры**

**предприятия**

Планирование организационной культуры начинается в момент возникновения организации. В процессе планирования организационной культуры возможно использование следующих подходов:

внутренний подход - предполагает выбор миссии, принципов подбора персонала, направленности культуры на удовлетворение потребностей ее членов;

когнитивный подход (обеспечение знаниями) - ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по совершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;

символический подход - предполагает наличие в организации особого языка, символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.д.;

побуждающий подход - привлекает особое внимание организации к системе мотивирования работников. Вознаграждение за достигнутые результаты может выражаться в форме предоставления обучения, развития деловых и личностных качеств персонала на основе разработки специальных программ профессиональной и управленческой карьеры в организации.

С позиций управления организационной культурой, основным принципом ее планирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления. На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень из реализуемости в рамках существующей культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Об управлении процессом планирования организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

Другим субъектом управления процессом планирования организационной культуры является менеджер по управлению персоналом. Служба управления персоналом оказывает непосредственное влияние на внутриорганизационную культуру через функции подбора и отбора персонала, выстраивание систем мотивации, развития, повышения квалификации, оценки персонала, консультационно-методической поддержки топ-менеджмента и функции обеспечения эффективной коммуникации между персоналом и руководителями высшего и среднего звена.

Третьим субъектом планирования организационной культуры является сам персонал. Персональная культура каждого сотрудника оказывает то или иное воздействие на организационную культуру. Чем выше значимость данного человека для организации, тем выше уровень влияния на организационную культуру. Причем значимость данном случае определяется не столько статусом, сколько лидерскими качествами, опытом, возможностью влиять на лицо, принимающее решения. Неформальные лидеры оказывают существенное влияние на процессы адаптации и передачи ценностей, традиций, мифов

Организационная культура часто возникает и существует без осознанного ее планирования. По наблюдениям, полученным на основе исследования примерно 200 компаний в течение пяти лет, соотношение осознанно и неосознанно сформированной организационной культуры примерно составляет:

российские компании (российский менеджмент без значительного влияния со стороны западных партнеров) - 20:80;

западные компании (иностранный и российский менеджмент) - 70:30;

западные компании (только российский менеджмент и достаточно сильные корпоративные традиции) - 50:50;

восточные компании - 90:10.

Объясняется это просто: западные компании намного раньше российских начали заниматься проработкой вопросов культуры и ее внедрением на уровне предприятий. Привозя в Россию капиталы, открывая свои филиалы, они стремятся привнести в них и свою организационную культуру, с большим либо с меньшим успехом. Как указывает Стивен Роббинз, «Результаты исследований показывают, что национальная культура оказывает на работников большее влияние, чем организационная. Таким образом, на работников, работающих в отделении IBM в Мюнхене, в большей степени будет оказывать влияние немецкая национальная культура, а не корпоративная культура.

**Лекция 13. Бизнес-план ресторана и его особенности**

Спрос на предоставление услуг общественного питания в любое время держится на высоком уровне, так как еда – это естественная потребность, от которой люди не могут отказаться независимо от экономических факторов. С развитием новых обычаев и традиций употребление пищи для человека приобрело особое значение, так как его возвели в ранг культуры.

Современный рынок насыщен множеством заведений разных ценовых диапазонов и с разнообразным ассортиментом. Недостаток свободного времени в больших городах вынуждает людей постепенно переходить от привычки обедать и ужинать дома к привычке посещать кафе и рестораны, так как это быстро и удобно. Такие тенденции с каждым годом увеличивают поток клиентов в сферу услуг общественного питания, а, значит, делают выгоднее капиталовложения в этот бизнес.

Идея: открытие ресторана, ориентированного на людей с достатком средним и выше среднего.

Организационная форма: ООО.

Цели проекта: Получение стабильной прибыли за счет оказания услуг общественного питания. Удовлетворение потребительского рынка среднего звена. Реализация покупной продукции и собственного приготовления по приемлемым ценам. Создание конкурентоспособной среды в сфере ресторанного бизнеса. Развитие филиалов в нескольких районах города. Целевая аудитория: семейные пары с детьми – 55%, предприниматели малого и среднего бизнеса – 20%, молодые люди возрастом от 16 до 25 лет – 15%, пожилые пары – 10%.

Среднее число посетителей в день: 70 человек.

Количество посадочных мест: 80.

Средний чек на одного посетителя: 600 рублей.

Виды услуг: организация питания, проведение праздничных и деловых мероприятий, доставка продукции на дом или в офис. Меню: традиционная русская кухня.

Расположение: зона фуд-корта в крупном ТЦ Ростова-на-Дону.

График работы: ежедневно, с 9.00 до 23.00.

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств в размере 2163360 рублей. Полезный сервис для ИП и ООО: аутсорсинг бухгалтерии. В каждый тариф включены бухгалтер, кадровик, юрист и возможность проверки контрагентов.

**Лекция 14. Бизнес-план гостиницы и его особенности**

С каждым годом в нашей стране растет как внешний, так и внутренний туризм. Также расширяется география распространения малого и среднего бизнеса, что влечет за собой периодические командировки и профессиональные переподготовки, требующие передвижения по стране. Эти факторы способствуют активному росту спроса на места для проживания.

Открытие гостиницы сегодня является очень актуальным и перспективным делом. Следует обратить внимание именно на средний класс, и быть нацеленными на предоставление качественных услуг по приемлемым ценам.

Небольшие гостиницы – самый динамично растущий вид размещения в России.

В рамках данного проекта рассмотрим небольшую гостиницу с 30 номерами.

Выделим следующие категории номеров: двухместные «люкс» – 2 (5 900руб.); одноместные «люкс» – 2 (3 900руб.); двухместные «стандарт» – 11 (4 190руб.); одноместные «стандарт» — 9 (2 790руб.); двухместные «эконом» – 3 (3 490 руб.); одноместные «эконом» – 3(1 790руб.).

Для осуществления деятельности используем арендованное помещение площадью около 900м2. На один номер приходится порядка 20-25м2.

Каждый номер включает в себя кровать, шкаф, зеркало, тумбочку, телефон, небольшой телевизор, настольную лампу, стул, кресло, мини-холодильник, сан узел с душевой кабиной. На полу — мягкий ковролин. Дизайн сделан в мягких спокойных тонах. Преобладающие цвета: бежевый, молочный, коричневый с элементами зелёного цвета в декоре – занавески и картины.

Месторасположение – центр города, рядом с транспортной развязкой, кафе, ресторанами, развлекательными заведениями, банками.

Гостиничный бизнес последние 7 лет только набирает обороты. На графике мы видим положительную динамику уже с 2011 года, особенно большой скачок мы наблюдаем в 2018 г. Что говорит о благоприятных прогнозах для этой сферы в будущем.

Целевая аудитория имеет очень широкий диапазон. В основном это молодые и среднего возраста люди, имеющие активную жизненную позицию, со средним уровнем достатка. На диаграмме мы видим распределение целевой аудитории по группам. Отсюда следует, что основное внимание нужно уделить именно аудитории, основной целью которой является туризм, а также образование и профессиональная подготовка. Их суммарная доля составляет 80,5%.

Важную роль в развитии бизнеса играет именно маркетинговая политика. Следует уделить особое внимание этому направлению, чтобы обеспечить постоянно растущий спрос.

Для начала нужно создать оригинальный узнаваемый бренд и сайт компании, зарегистрироваться в социальных сетях.

Сейчас главный источник рекламы – Интернет. Используйте основные каналы продвижения:

реклама в Яндекс.директ;

реклама в социальных сетях;

регистрация в онлайн-каталогах, таких как trivago.ru, travelline.ru.

Следует обратить внимание и на офлайн размещение. Одним из эффективных методов является реклама на вокзалах и в аэропортах. Выгодным также будет сотрудничество с туристическими фирмами, бизнес-центрами и службами такси.

Одним из самых результативных и проверенных способов развития является сарафанное радио. Ваше внимание всегда должно быть направлено на сервис, на улучшение качества оказываемых услуг. Рынок сейчас динамично развивается и нужно постоянно находиться в курсе всех изменений, чтобы всегда иметь конкурентное преимущество. Довольный клиент – это гарант вашего постоянного развития и масштабирования. Плюсом станет, если ваши посетители будут оставлять отзывы с фотографиями и видео в интернете и социальных сетях.

В ваших силах сделать так, чтобы, побывав у вас однажды, гость захотел возвращаться к вам снова и снова.

А для постоянных клиентов создайте систему лояльности. Чтобы уже на второй приезд человек выбрал именно вашу гостиницу, ведь там у него есть скидка и специальный подарок.

Ключевая цель — открытие гостиницы и максимизация прибыли.

Календарный план открытия

Прежде чем приступать к открытию рекомендуем внимательно ознакомиться со следующими документами, чтобы чётко понимать все особенности и нюансы данного вида бизнеса:

1. ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» (01/07/1994);

2. ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» (01/01/1999);

3. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ»

4. Закон РФ «Об основах туристической деятельности в РФ» (24/11/1996) № 132-ФЗ.

Обзор рынка недвижимости для подбора оптимального помещения.

Основные параметры выбора местоположения гостиницы*:*

центр города/близлежащие районы; транспортная развязка; наличие

в шаговой доступности кафе, ресторанов, развлекательных заведений, магазинов, банков; линия домов: первая или вторая.

Характеристика помещения:

площадь помещения 900 м2; отдельный вход с улицы или с торца;

наличие парковки; наличие всех необходимых коммуникаций: горячее и холодное водоснабжение, электроэнергия, вентиляция, канализация.

Оформление документов.

Оформление юридического лица. (ИП, ООО)

Регистрация в налоговых органах. (ОКВЭД: 55.12 — деятельность

гостиниц без ресторанов). Выбор системы налогообложения. (УСН, доходы — 6%). Документы о регистрации кассового аппарата в налоговой инспекции.

Заключение договора аренды. (Договор составляется опытным юристом). Получение разрешения на перепланировку в БТИ. Документы, подтверждающие соответствие требованиям санитарной, технической, пожарной, экологической безопасности. Регистрация вывески в органах местного самоуправления. Договоры на оказание услуг сторонними организациями. Сюда входят коммунальные услуги, охрана помещения, инкассация, техническое обслуживание.Проведение ремонтных работ, установка мебели и оборудования.