

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента и бизнес-аналитики

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Методические указания

к выполнению лабораторной/практической работы
по дисциплине «Создание предпринимательского проекта»
для студентов всех форм обучения
направления подготовки
38.03.02 - Менеджмент

Севастополь
СевГУ
2021

УДК 005.41(076.5)
ББК 65.291.218я73
У81

Р е ц е н з е н т :

Е.В. Тракова – индивидуальный предприниматель, канд. эконом. наук,
доцент кафедры менеджмента и бизнес-аналитики СевГУ

Составители : М.В. Потанина, Р.Н. Литвинова

У81 Устойчивое развитие бизнеса : методические указания по выполнению лабораторной/практической работы по дисциплине «Создание предпринимательского проекта» для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Севастопольский государственный университет, Институт финансов, экономики и управления, кафедра менеджмента и бизнес-аналитики ; сост. М. В. Потанина, Р. Н. Литвинова. – Севастополь : СевГУ, 2021. – 28 с. – Текст : электронный.

Методические указания предназначены для учебно-методического обеспечения дисциплины «Создание предпринимательского проекта». Цель методических указаний – оказание помощи студентам в формировании комплекса управленческих решений, направленных изменений, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченные цели в изменяющихся внешних условиях.

УДК 005.41(076.5)
ББК 65.291.218я73

Методические указания утверждены и введены в действие на заседании кафедры «Менеджмент и бизнес-аналитика» протоколом № 9 от 03 марта 2021 г.

В авторской редакции

Изд. № 139/2021. Объем 1,75 п.л.
РИИЦМ ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель работы	4
2. Общие положения	4
3. Теоретические основы устойчивого развития бизнеса	7
4. Задание к выполнению лабораторной/практической работы	14
5. Глоссарий	16
6. Контрольные вопросы к защите лабораторной/практической работ	17
Библиографический список	17
Приложение А – Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Кондитерская»	18
Приложение Б – Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Мастерской по изготовлению сегментных скамеек-трансформеров	21
Приложение В – Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Создание предприятия по продаже и установке фитостен «Vitae»	25

1. ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Цель работы: изучение основных положений устойчивого развития бизнеса при создании предпринимательских проектов с использованием теоретических знаний в рамках курса «Создание предпринимательского проекта».

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель освоения дисциплины «Создание предпринимательского проекта»: формирование у студентов способности использовать полученные в ходе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки в области формирования и анализа бизнес-планов развития предприятий разных сфер деятельности.

Задачи дисциплины «Создание предпринимательского проекта»:

- формирование у студентов комплексного понимания механизма по разработке проектов и бизнес-планов повышения эффективности деятельности и создания новых малых предприятий и бизнес-единиц;
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, проводить анализ рисков;
- способность выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели, координировать предпринимательскую деятельность, а также формировать организационные и распорядительные документы.

Содержание дисциплины «Создание предпринимательского проекта»

Раздел 1. Разработка бизнес-идеи и анализ коммерческого потенциала проекта

Тема 1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.
лекционное занятие (2 часа):

Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.

лекционное занятие (2 часа):

Формирование команды и распределение ролей внутри команды.

практическое занятие (4 часа):

Формирование бизнес-идеи.

Организация работы.

Формирование навыков коллективной работы и управление.

Описание компании (проекта).

лабораторная работа (4 часа)

Обоснование выбора бизнес идеи.

Определение целей бизнес-проекта. Презентация компании (проекта)

Тема 2. Понятие бизнес-идеи. Анализ коммерческого потенциала проекта.
лекционное занятие (2 часа):

Понятие бизнес-идеи.

лекционное занятие (2 часа):

Анализ коммерческого потенциала проекта.

практическое занятие (4 часа):

Характеристика бизнес-предприятия (рынка).

Определение целей бизнес-проекта.

Презентация компании (проекта).

Целевой рынок.

лабораторная работа (4 часа):

SWOT-анализ. Определение и оценка целевой аудитории.

Формирование портрета целевого клиента.

Раздел 2. Формирование бизнес-плана проекта

Тема 3. Разработка маркетингового плана, включая анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

лекционное занятие (2 часа):

Разработка маркетингового плана, включая анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

лекционное занятие (2 часа):

Анализ отрасли, конкурентов, объема продаж.

практическое занятие (4 часа):

Характеристика внешней среды предприятия.

SWOT-анализ.

Определение и оценка целевой аудитории.

Формирование портрета целевого клиента.

лабораторная работа (4 часа):

Разработка функционально-структурной матрицы.

Разработка организационной структуры предприятия.

Тема 4. Разработка производственного плана.

лекционное занятие (2 часа):

Разработка производственного плана.

лекционное занятие (2 часа):

Конкурентные стратегии.

практическое занятие (4 часа):

Планирование рабочего процесса.

Разработка функционально-структурной матрицы и организационной структуры предприятия.

Выбор ключевых бизнес-процессов.

Анализ критических стадий бизнес-процессов.

лабораторная работа (4 часа):

Выбор и описание бизнес-процесса.
Разработка антикризисных мероприятий.

Раздел 3. Техничко-экономическое обоснование бизнес-плана

Тема 5. Финансовое обоснование проекта.

лекционное занятие (4 часа):

Конкурентные стратегии.

лекционное занятие (2 часа):

Организационное развитие.

практическое занятие (6 часов):

Позитивный и негативный вариант бизнеса.

Антикризисный план.

Пути выхода из проекта.

Устойчивое развитие.

Маркетинговое планирование.

Маркетинговая стратегия.

лабораторная работа (6 часов):

Устойчивое развитие.

Маркетинговое планирование: маркетинговая стратегия, рекламная модель.

Рекламная модель.

Формула маркетинга.

Тема 6. Техническое обоснование проекта. Анализ рисков проекта.

лекционное занятие (2 часа):

Техническое обоснование проекта.

лекционное занятие (4 часа):

Анализ рисков проекта.

практическое занятие (6 часов):

Техничко-экономическое обоснование проекта, включая финансовые инструменты и показатели.

Планирование бизнес-проекта с помощью ленточных графиков (графиков Гантта).

Обоснование системы налогообложения и финансирования проекта.

лабораторная работа (6 часов):

Планирование бизнес-проекта с помощью ленточных графиков (графиков Гантта).

Обоснование системы налогообложения и финансирования проекта.

Расчет стоимости продукции (услуг).

Обоснование выбора системы ценообразования.

Раздел 4. Презентация проекта

Тема 7. Общая презентация бизнес-плана.

лекционное занятие (2 часа):

Общая презентация бизнес-плана.

лекционное занятие (4 часа):

Анализ рисков проекта.

практическое занятие (4 часа):

Обоснование выбора системы ценообразования.

Разработка бюджета операционной бизнес-деятельности.

Расчет финансовых показателей.

лабораторная работа (4 часа):

Расчет стоимости продукции (услуг).

Разработка бюджета (три варианта прогноза).

Расчет финансовых показателей. Построение финансового профиля проекта.

3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Устойчивое развитие – это развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Подход, противоположный мышлению «после нас хоть потоп» и «на наш век хватит».

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура понятия устойчивого развития

Экологическая устойчивость – способность в течение длительного времени сохранять три основные функции окружающей среды: функцию обеспечения ресурсами, функцию сбора отходов и функцию непосредственной применимости. Иными словами, экологическая устойчивость означает способность увеличивать ценность окружающей среды и ее особенностей при условии обеспечения защиты и содействия возобновлению природных ресурсов, а также охраны экологического наследия.

Экономическая устойчивость – способность экономической системы создавать условия для постоянного и увеличивающегося роста экономических показателей.

Социальная сфера – способность обеспечить благосостояние (безопасность, здравоохранение, образование), справедливо распределяемое внутри социальных классов, а также по гендерному признаку. Таким образом, для обеспечения долгосрочного развития предпринимательского проекта следует разработать и внедрить систему мер по обеспечению желаемого состояния по указанным направлениям.

Для обеспечения соблюдения устойчивого развития на международном уровне в 2015 году ООН приняла повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года. Программа состоит из 17 целей, направленных на ликвидацию нищеты, сохранение ресурсов планеты и обеспечение благополучия. Каждая цель содержит ряд показателей, которые должны быть достигнуты в течение 15-ти лет. Для их достижения необходимы совместные усилия правительств, гражданского общества и бизнеса (рис. 2).



Рисунок 2 – Глобальные цели устойчивого развития (ЦУР)

Если компаниям удастся содействовать развитию устойчивых сообществ, надежного доступа к природным ресурсам, образованного и здорового населения для наращивания потенциала своих кадровых ресурсов, в выигрыше

останутся все без исключения. Содействуя достижению этих результатов и создавая общие ценности, компании закрепят за собой способность и дальше увеличивать свой капитал и акционерную стоимость в долгосрочной перспективе.

В докладе Комиссии по вопросам бизнеса и устойчивого развития говорится, что устойчивые бизнес-модели, привязанные к ЦУР, способны открыть новые экономические возможности, потенциал которых оценивается в 12 трлн долларов США, и привести к созданию 380 млн дополнительных рабочих мест в период до 2030 года.

В табл. 1 представлены Конкурентные преимущества для бизнеса, приобретаемые вследствие вовлечения в реализацию ЦУР.

Таблица 1 - Конкурентные преимущества для бизнеса, приобретаемые вследствие вовлечения в реализацию ЦУР

Цели устойчивого развития	Преимущества и скрытые возможности для бизнеса
Цель 1. Ликвидация нищеты	1. Рост потребительского спроса 2. Рост существующих рынков 3. Создание новых рынков, в том числе за счет производства «социально инклюзивных» категорий товаров и услуг 4. Рост рабочей силы
Цель 2. Ликвидация голода	1. Рост потребительского спроса на разные виды продукции вследствие удовлетворения базовых потребностей 2. Создание новых рынков, в том числе за счет производства «социально инклюзивных» категорий товаров и услуг 3. Возможности трансфера передовых технологий в АПК 4. Рост рабочей силы
Цель 3. Хорошее здоровье и благополучие	1. Рост потребительского спроса 2. Рост рабочей силы 3. Перспективы реализации новых проектов в сфере здравоохранения, в том числе в формате ГЧП
Цель 4. Качественное образование	1. Рост квалифицированной рабочей силы 2. Новые услуги и инновационные решения на рынке в сфере образования и культуры
Цель 5. Гендерное равенство	1. Рост рабочей силы 2. Улучшение качества рабочей силы за счет повышения конкуренции на рынке труда 3. Рост спроса на определенные товары и услуги со стороны женского населения (например, в сфере образования)
Цель 6. Чистая вода и санитария	1. Рост работоспособного населения 2. Стабильность на рынке труда как следствие улучшения показателей здоровья нации 3. Сокращение рисков, связанных с управлением трудовыми ресурсами 4. Дополнительные возможности развития существующих рынков (например, общественного питания) 5. Перспективы реализации востребованных ГЧП-проектов

Цели устойчивого развития	Преимущества и скрытые возможности для бизнеса
Цель 7. Недорогостоящая и чистая энергия	1. Трансфер передовых технологий в сфере энергетики 2. Расширение поставок энергосберегающего оборудования 3. Снижение издержек за счет локализации производства 4. Получение налоговых льгот и субсидий со стороны государства (например, feed-in tariff)
Цель 8. Достойная работа и экономический рост	1. Снижение социально-экономических, политических и валютных рисков 2. Стабильный потребительский спрос
Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	1. Возможность локализации производства 2. Создание новых рынков сбыта и потребления 3. Повышение производительности существующих рынков (например, в сельскохозяйственной отрасли) 4. Возможности выхода местных компаний на внешние рынки (экспорт)
Цель 10. Уменьшение неравенства	1. Рост платежеспособного спроса 2. Вовлечение более широких слоев населения в трудовую деятельность 3. Снижение социального напряжения в регионе присутствия
Цель 11. Устойчивые города и населенные пункты	1. Новые рыночные ниши в сфере повышения устойчивости городов (например, развитие «умных городов» за счет внедрения инноваций, включая технологии «интернета вещей») 2. Сокращение экологических и социальных рисков 3. Перспективы реализации востребованных ГЧП-проектов
Цель 12. Ответственное потребление и производство	1. Долгосрочный доступ к ресурсам и природному капиталу 2. Повышение конкурентоспособности за счет создания новых рынков и дифференциации продукции (производство экологически чистых и сертифицированных товаров, а также инновационных продуктов и решений) 3. Удовлетворение специфического спроса и лояльность со стороны социально и экологически ответственных потребителей 4. Снижение издержек за счет рационального управления ресурсами 5. Расширения возможностей участия в системе «устойчивых» государственных закупок
Цель 13. Борьба с изменением климата	
Цель 14. Сохранение морских экосистем	
Цель 15. Сохранение экосистем суши	
Цель 16. Мир, правосудие и эффективные институты	1. Снижение политических (институциональных) и социальных рисков
Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития	1. Установление прочных и доверительных связей с различными группами стейкхолдеров 2. Перспективы создания и реализации совместных взаимовыгодных проектов, в том числе в формате ГЧП

Для компаний крайне важно увидеть взаимосвязь, будь то прямую или косвенную, между ЦУР и их бизнесом. Стратегический подход и корпоративные приоритеты компании должны быть привязаны к соответствующим ЦУР, что позволит ей лучше взаимодействовать с клиентами, сотрудниками и заинтересованными сторонами, а следовательно – приблизит ее к положительному эффекту.

Для этого рекомендуется:

1) Определить те ЦУР, которые имеют наибольшее влияние на деятельность компании с точки зрения рисков и возможностей в долгосрочной перспективе, и в рамках достижения которых компания сможет внести действительно значимый вклад.

2) Определить имеющиеся у компании рычаги воздействия для масштабирования эффекта путем изменения бизнес-моделей, стратегий закупок, продуктов и услуг.

3) Публично заявить о том, что компания берет на себя обязательства по достижению соответствующих ЦУР.

Для обеспечения экономического развития предпринимательского проекта рекомендуется провести анализ потенциального спроса и выявить:

- а) ключевые факторы влияния;
- б) тип эластичности и ее набор её детерминант;
- в) возможные риски не востребованности продукции и разработать мероприятия по их минимизации.

Анализировать спрос на продукцию необходимо всем компаниям, потому что в процессе исследования могут выявиться изделия, имеющие наивысшую потребность среди покупателей, ключевые группы товаров, приносящих максимальную выгоду, а также производитель может следить за динамикой интересов потребностей.

Сложность анализа заключается в том, что необходимо видеть не просто увеличение спроса, но и его изменение, тенденцию развития под влиянием различных факторов.

Ключевые факторы влияния.

В определении потребностей покупателей и их решении приобрести товар можно выделить основные факторы, влияющие на спрос:

- качество продукта;
- насыщенность рынка;
- цена на товар;
- доходов покупателей и их изменения;
- цены на сопряженные товары;
- потребительские предпочтения;
- ожиданий потребителей и так далее.

Исследование спроса предполагает комплексное изучение, которое включает не только анализ спроса и предложения, но и цены, ее изменения. Эти три элемента находятся в постоянной взаимосвязи между собой.

Определение эластичности и ее детерминант.

Анализ спроса и предложения не обходится без выявления эластичности:

- Если величина коэффициента эластичности выше единицы, то спрос является эластичным;
- Если величина коэффициента эластичности ниже единицы, то он является неэластичным;

- Если же он равен нулю, то он абсолютно неэластичен, а это означает, что, как бы не изменялась цена, спрос на эти изменения никак не отреагирует;
- При эластичности, равной единице, темп увеличения спроса равен темпу уменьшения цены.

Существует такое понятие, как детерминанты эластичности спроса, которые помогают понять взаимосвязь с некоторыми элементами и проводить анализ. Они представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Детерминанты эластичности спроса

Детерминанты эластичности спроса	Эластичность ниже, если
Воспринимаемая ценность	товар ассоциируется с качеством, эксклюзивностью, обладает какими-то уникальными, характерными свойствами.
Информационные издержки	потребители не догадываются о существовании аналогов.
	продукция плохо поддается сравнению (возможно, из-за сложности).
Экономические издержки	цена товара относительно невысокая.
	цена товара является небольшой долей в общих расходах.
	существует покупательская кооперация.
	потребители не имеют возможность сделать запас.

Риск невостребованности продукции.

Анализ рыночного спроса напрямую связан с оценкой рисков продукции, которая может быть невостребованной. Это возникает тогда, когда потребитель не покупает какой-либо товар, и он остается нереализованным. Чтобы избежать подобного риска, каждое предприятие должно просчитывать возможные причины (факторы, которые могут оказывать влияние) и стараться минимизировать потери. Что касается причин то они могут быть внешними и внутренними.

Внешние причины:

- демографические;
- политические;
- социально-экономические;
- неплатежеспособное состояние покупателей.

Внутренние причины:

- неверная ценовая политика предприятия;
- неправильный прогноз изменения спроса;
- неэффективная рекламная кампания;
- неверные пути сбыта товара;
- низкая конкурентоспособность продукции.

Риск, касающийся невостребованного товара, делится на несколько групп:

- преодолимый;
- непреодолимый.

Риск может быть обнаружен на разных стадиях. Если он обнаружен на предпроизводственной стадии, то следует ожидать большего эффекта от его

предотвращения, так как в этом случае в экономический ущерб будут заложены лишь начальные расходы.

Что касается других двух стадий (производственной и послепроизводственной), то обнаруженный на этих фазах риск пошатнет финансовое состояние организации или предприятия (к вышеупомянутым расходам добавятся и дополнительные, связанные с подготовкой, освоением, производством и сбытом товаров).

От того, насколько своевременно был обнаружен риск, зависит многое:

- первый период: товар можно не производить, а заменить его другим;
- второй период: продукт можно немного изменить, добавив в него что-то новое;
- третий период: здесь уже вряд ли что-то можно сделать, так как товар вышел на рынок.

Исследование спроса, его своевременный анализ, а также выявление факторов, на него влияющих, помогает понять и предотвратить его снижение благодаря внедрению какого-то нового или совершенствованию существующего процесса.

Факторы:

- изменение денежных доходов населения;
- изменение в структуре населения (например, старение нации);
- изменение цен на товары-заменители;
- экономическая политика правительства;
- изменение потребительских предпочтений под действием рекламы, моды.

Комплексный анализ, который будет заключаться не только в определении спроса и факторов, оказывающих воздействие на его изменения, но и в наблюдении за конкурентами позволит наравне с установлением баланса между спросом и предложением выявить способы преодоления негативного влияния конкурентов и укрепить свое положение на рынке.

Для обеспечения минимизации возможных рисков целесообразно рассмотреть различные сценарии развития бизнеса, наиболее значимыми среди которых:

- оптимистичный сценарий: описание наилучших условий для развития бизнеса;
- пессимистичный сценарий – моделирование проблемных условий и прогноз экономического состояния бизнеса в этом случае;
- реалистичный прогноз отражает картину наиболее вероятного развития событий.

Каждый сценарий целесообразно подкрепить прогнозными значениями экономических результатов для разработки более конкретных стратегических и тактических управленческих решений.

4. ЗАДАНИЕ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНОЙ/ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

1. Учитывая глобальные цели устойчивого развития определить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели предпринимательского проекта.

2. Провести анализ потенциального спроса: необходимо выяснить, является ли предлагаемый продукт или услуга, подходящими с точки зрения устойчивости спроса и оценить это критически.

3. Проанализировать риски, связанные с низким спросом на продукцию или услуги и разработать мероприятия по минимизации установленных рисков.

4. Сформировать возможные сценарии развития бизнеса: Оптимистический, пессимистический и реалистический. Сценарии представить в виде табл. 3, в которой обязательно должны быть отражены причины развития такого сценария, значимые факторы и количественные показатели эффективности развития бизнеса: объемы продаж, рентабельность, прибыльность на 3 года вперед.

Таблица 3 - Пример сценарного анализа развития бизнеса

Сценарий	Описание сценария	Причины и факторы	Объёма продаж	Рентабельность	Прибыльность
Оптимистический					
Реалистический					
Пессимистический					

5. Разработать комплекс мероприятий по реализации концепции устойчивого развития (подготовить схему и комментарии к схеме). Пример представлен на рис. 3.



Рисунок 3 – Пример реализации концепции устойчивого развития

При формировании плана устойчивого развития необходимо учитывать следующие положения:

1) Конкурсант должен знать и понимать:

- преимущества устойчивого развития;
- необходимость кратко-, средне- и долгосрочных целей для устойчивого развития бизнеса;
- реализация стратегий развития бизнеса с разумным подходом к экологическим, социальным и экономическим факторам;
- условия появления этических проблем;
- осуществимость планов по устойчивому развитию бизнеса;
- актуальность планов по устойчивому развитию бизнесу;
- важность всеобъемлющего плана по устойчивому развитию бизнеса;
- необходимость специально разработанных планов по устойчивому развитию для отдельных направлений бизнеса;
- практическую сторону устойчивого развития бизнеса;
- важность устойчивого развития для всей компании и всех сотрудников.

2) Конкурсант должен уметь.

- отдавать приоритет устойчивому развитию бизнеса;
- анализировать различные области устойчивого развития;
- оценивать важность экологической, социальной и экономической устойчивости;
- пояснять необходимость кратко-, средне- и долгосрочных целей для устойчивого развития бизнеса;
- оценивать значение устойчивого развития бизнеса для будущих поколений;
- указывать на актуальность устойчивого развития для всей компании и всех сотрудников;
- обосновывать значение всеобъемлющего плана по устойчивому развитию бизнеса;
- реализовывать специально разработанные планы по устойчивому развитию в конкретных компаниях;
- оценивать практическую сторону устойчивого развития бизнеса;
- разрабатывать практические примеры для конкретных направлений бизнеса;
- оценивать эффективность устойчивого развития;
- обосновывать конкретные руководства к действиям, касающимся устойчивого развития;
- объяснять меры по устойчивому развитию различным аудиториям и с разной целью;
- обосновывать и оценивать конкретные меры по устойчивому развитию.
- различные области устойчивого развития;
- значение экологической, социальной и экономической устойчивости для развития бизнеса;

- значение устойчивого развития бизнеса для будущих поколений;
 - преимущества устойчивого развития;
 - необходимость кратко-, средне- и долгосрочных целей для устойчивого развития бизнеса;
 - реализация стратегий с разумным подходом к экологическим, социальным и экономическим факторам;
 - возможность этических проблем;
 - осуществимость планов по устойчивому развитию бизнеса;
 - актуальность планов по устойчивому развитию бизнесу;
 - важность всеобъемлющего плана по устойчивому развитию бизнеса;
 - необходимость специально разработанных планов по устойчивому развитию для отдельных направлений бизнеса;
 - практическую сторону устойчивого развития бизнеса;
 - важность устойчивого развития для всей компании и всех сотрудников;
 - причины выбора конкретных организационных структур;
 - о коммуникационные приемы для объяснения бизнес-процессов.
6. Оформить результаты в виде отчета.

5. ГЛОССАРИЙ

Развитие — рост возможностей системы в основном за счет повышения эффективности использования внутренних ресурсов, а не за счет увеличения потребления ресурсов из внешней среды.

План — это сеть работ по достижению цели, в которой не должно быть лишних или забытых работ. Эта сеть состоит из двух списков: списка работ и списка связей между работами. Если нет потребителя работы — данная работа является лишней. Если нет источника работы — данная работа является забытой.

Устойчивое развитие, также гармоничное развитие, сбалансированное развитие — процесс экономических и социальных изменений, при котором природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Базовый принцип устойчивого развития в единицах мощности — устойчивое развитие есть хроноцелостный процесс, в котором имеет место неубывающий темп роста полезной мощности системы в длительной перспективе.

Стратегия устойчивого развития — это стратегия, ориентированная на сохранение неубывающих темпов роста полезной мощности при не увеличении темпов потребляемой мощности, сокращении потерь мощности за счет воспроизводимых прорывных технологий и повышения качества управления. Из определения следует, что стратегия устойчивого развития — это стратегия, согласованная с законом развития Жизни.

Сохранение развития в системе «природа — общество — человек» — это творческий процесс как процесс сохранения неубывающего роста эффективности использования возможностей (полной мощности) системы во Времени–Пространстве.

6. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЩИТЕ ЛАБОРАТОРНОЙ/ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТ

1. Дайте определение понятию «устойчивое развитие»?
2. Перечислите цели устойчивого развития и кратко охарактеризуйте каждую из них?
3. Назовите основные направления по обеспечению устойчивого спроса?
4. Какие существуют стадии анализа спроса на продукцию?
5. Какие ключевые факторы спроса на продукцию вы знаете?
6. Что такое «детерминанты спроса на продукцию»?
7. Какие детерминанты вы знаете?
8. Какие группы рисков вы знаете?
9. Какие категории товаров вы знаете?
10. Назовите основные направления по обеспечению устойчивого спроса?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк [и др.] ; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с.
2. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 330 с.
3. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 417 с.
4. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.
5. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 279 с.
6. Завьялова Е. Б., Старикова Е. А. Современные тенденции участия бизнеса в реализации социальноориентированных целей устойчивого развития // Право и управление. XXI век. - №3(48)/2018. – С. 107 - 120.

Приложение А

Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Кондитерская»

Цель: Используя продукты высокого качества, будет поддерживаться тенденция здорового образа жизни и снижаться количество заболеваний в России, а за счет использования новых технологий и усовершенствованного оборудования, будет налажено и улучшено производство кондитерских изделий.

Таблица А.1 - Мероприятия для обеспечения устойчивого развития

Устойчивость	Компонент	Мероприятия
Коммерческая устойчивость	Партнеры	- Улучшение сотрудничества с заведениями/кафе города
		- Создание личного бренда компании
	Средства	- Масштабирование предприятия
		- Усиление рекламной кампании
Производственно-техническая устойчивость	Материалы	- Улучшение качества работы с клиентами
		- Повышение контроля качества и безопасности материалов
		- Контроль за рациональным использованием
	Оборудование	- Максимизация безотходного производства
Инновационная устойчивость	Продукция	- Максимизация бесперебойной работы предприятия
	Технологии	- Выпуск новых видов продукции
Финансовая устойчивость	Финансы	- Использование новых технологий в приготовлении изделий
		- Увеличение предлагаемых товаров и услуг
Экологическая устойчивость	Материалы и оборудование	- Получение максимальной прибыли от продаж
	Отходы	- Использование экологической упаковки для доставки изделий
Социальная устойчивость	Внутренняя среда предприятия	- Экологическая утилизация стаканов, трубочек
		- Проведение мероприятий, корпоративов направленных на сближения коллектива
		- Введение системы поощрения и мотивации
	Клиенты	- Проведение тренингов и мероприятий, направленные на обучение и развитие сотрудников
		- Контроль за вежливым отношением и обслуживанием клиентов
		- Использование видеонаблюдения для безопасности клиентов

Таким образом, можно сделать вывод, что кафе-кондитерская «Mr.Muffin» направлена на применение инновационных технологий в производстве кондитерских изделий и поддержание хорошего здоровья клиентов.

Любая организация стремится достигнуть какого-либо положительного результата в процессе своей деятельности. Необходимо точно понимать и определять краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели и задачи к ним. Определение их даст возможность понять о намерениях предприятия занять определенное место в бизнесе в будущем. Цели и задачи кафе-кондитерской представлены в табл. А.2.

Таблица А.2 – Цели и задачи кафе-кондитерской

Цели		Задачи
Краткосрочные (1 - 3 года)	Увеличить объем продаж до 5000 единиц в месяц к началу 2022 года	Обеспечить бесперебойную работу, анонсировать клиентам о новинках продукции
	Привлечь новых клиентов до 2021 года	Проведение акций, розыгрышей
	Расширение спектра кондитерских изделий до 40 позиций в ассортименте до 2023 года	Поиск новых, интересных рецептов, составление нового меню и расширение ассортимента
Среднесрочные (3 - 5 лет)	Открытие сети кондитерских в г. Севастополь и по Республике Крым к 2025 году.	Отчислять 30 % от прибыли раз в месяц на открытие кондитерских.
	Внедрить новые технологии до 2026 года	Отчислять 15 % от прибыли 1 раз в квартал на обновление оборудования
	Минимизация издержек производства на 20 % в квартал к 2024 году.	Контроль за учетом доходов и расходов, улучшение качества производства
	Обеспечить стабильность получения прибыли в размере 200 - 250 тыс. рублей к 2024 году.	Проведение доп.мероприятий для привлечения новых клиентов
Долгосрочные (больше 5-ти лет)	Занять лидирующие позиции на рынке кондитерских изделий в городе Севастополь и по Республике Крым к концу 2027 году.	Вытеснить основных конкурентов, путем производства и продажи необычной продукции

Также были предусмотрены и проанализированы риски, связанные с низким спросом на продукцию кафе-кондитерской «Mr.Muffin», и разработаны мероприятия по минимизации установленных рисков, которые представлены в табл. А.3.

Таблица А.3 – Возможные риски предприятия

Риски	Мероприятия по устранению
Избыток/дефицит продукции	Контроль за расчетом объема закупок, при избытке проводить акции и скидки
Большие затраты на проведение маркетинговых мероприятий	Ведение соц.сетей, сарафанное радио
Низкий покупательский спрос	Модернизация помещения(обновление интерьера/экстерьера), улучшение ассортимента, обратная связь от клиентов, введение бонусов и скидок
Сбои в цепи логистических поставок	Сотрудничество с несколькими поставщиками

Также были рассмотрены 3 сценария развития бизнеса, которые представлены в табл. А.4.

Таблица А.4 – Сценарии развития бизнеса

Оптимистический	Пессимистический	Реалистический
- Увеличение спроса;	- Снижение спроса и платежеспособности населения;	- Стабильный спрос
- Расширение ассортиментной линии и масштабирование бизнеса;	- Усиление позиций конкурентов;	- Реализация всей произведенной продукции
- Снижение затрат за счет появления новых поставщиков/арендодателей.	- Снижение мощностей производства изделий.	- Привлечение новых клиентов.

Приложение Б

Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Мастерской по изготовлению сегментных скамеек-трансформеров»

Цель – Создание и реализация проекта мастерской по изготовлению сегментных скамеек-трансформеров на территории г. Севастополь.

Данный проект планирует решить следующие цели устойчивого развития в соответствии с программой ООН:

Цель 1 и 2: ликвидация нищеты и голода.

Цель 8: достойная работа и экономический рост.

Цель 10: уменьшение гендерного неравенства.

Таблица Б.1 – Мероприятия устойчивого развития

Тип устойчивого развития	Задачи	Мероприятия
Экологическая устойчивость	1.Снижение негативного воздействия на окружающую среду	- Заключение договоров с компаниями, вывозящими мусор и перерабатывающими его - Поиск альтернативных, наиболее экологичных источников сырья
	2.Восстановление окружающей среды	- Ежемесячно перечислять 2 % от выручки во Всемирный фонд дикой природы (WWF)
Социальная устойчивость	1.Предоставление равных возможностей для работы вне зависимости от пола	- Осуществление найма рабочих вне зависимости от пола, а в зависимости от способностей.
	2.Предоставление справедливой заработной платы рабочим	- Внедрить на предприятии сдельную оплату труда, по справедливым расценкам для столяров-конструкторов, а также премирование рабочих за внесение рациональных предложений по улучшению производства
	3.Обеспечение достойных условий труда	- Обеспечение рабочих условиями труда в которых они смогут работать не только в полной безопасности, но и с интересом.
Инновационная устойчивость	1.Внедрение инновационных технологий и поддержка инновационного климата внутри компании	- Поощрение введения в мастерской даже самых небольших улучшений - Закупка, внедрение и использование инновационных технологий. - Своевременно обновлять материально-техническую базу мастерской

Мониторинг за реализацией запланированных действий по обеспечению устойчивого развития остаётся за управляющей структурой мастерской

Деревянные отходы, получаемые при производстве, планируется повторно использовать для отопления производственных помещений, остальные отходы будут передаваться фирме по вывозу мусора «musor.sevastopol83», которая позаботится о повторной переработке.

Таблица Б.2 – Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели проекта

Цели	Описание
Краткосрочные (до 1 года)	- до первого марта 2021 года получить финансирование на проект; - открыть мастерскую 2 августа 2021 года; - отдать кредит банку в мае-июле 2022 года; - достигнуть точки безубыточности до 1 августа 2022 года;
Среднесрочные (от 1 года до 3-х лет)	- к весне 2022 года рассмотреть возможность открытия второй мастерской в Симферополе. В случае открытия, перейти на общую систему налогообложения; - к началу 2023 года выйти на федеральный уровень; - к декабрю 2023 года увеличить годовую выручку в 2 раза относительно результатов 2022 года;
Долгосрочные (более 3-х лет)	- доставлять продукцию в Центральный, Северо-Кавказский, Приволжский федеральный округ к 1 января 2023 года; - через 5 лет доставлять заказы за пределы Республики Крым на регулярной основе;

При открытии бизнеса важно учесть потенциальные риски проекта. Основные риски мастерской «О’пилка» можно увидеть в табл. Б.3.

Таблица Б.3 – Основные риски проекта

Риск	Вероятность	Последствия для бизнеса	Балл	Мера защиты
Коронавирус скажется на уровне сбыта	90 %	Ограниченные(20)	1.8	Усовершенствовать онлайн-взаимодействие с клиентом
Продукт постараются скопировать	8 %	Тяжёлые(40)	3.2	Усилить связь между товаром и брендом, посредством ряда маркетинговых ходов Использовать более активное продвижение альтернативных вариантов оформления рекламы
Непопадание в область интересов ЦА	5 %	Фатальные(50)	2.5	Рассмотреть вариант смены сферы деятельности на смежную. Провести дополнительные исследования и доработать продукт
Спрос будет ниже ожидаемого(пессимистичный сценарий)	7 %	Средние(30)	2.1	Меру защиты от данного риска можно увидеть на рисунке 4.7
Потребители не примут концепцию нового продукта	5 %	Тяжёлые(40)	2	Наладить контакт с потребителем, понять, что его не устраивает и решить проблему
Не получим инвестиций от инвесторов	7 %	Ограниченные(20)	1.4	Покрыть сумму инвестиций кредитом

Риск	Вероятность	Последствия для бизнеса	Балл	Мера защиты
Не удастся найти столяров в первые месяцы работы	3 %	Тяжёлые(40)	1.2	Переманить столяров у конкурентов Нанять представителей смежных специальностей Узнать у потенциальных кандидатов причины отсутствия желания работать с нами и исправить их
Не удастся найти поставщиков дерева в Севастополе	3 %	Тяжёлые(40)	1.2	Найти поставщиков дерева в Бахчисарае, Симферополе, на ЮБК
Не хватит стартовых денег	3 %	Средние(30)	0.9	Взять недостающие средства из собственных резервов
Некоторые виды дерева не будут популярны среди покупателей	10 %	Незначительные (10)	0.1	Снизить уровень закупок данного вида дерева



Рисунок Б.1 - Антикризисный план

Был разработан оптимистичный, реалистичный и пессимистичный сценарий развития бизнеса. Графически предложенные сценарии представлены на рис. Б.2 - Б.4 соответственно.

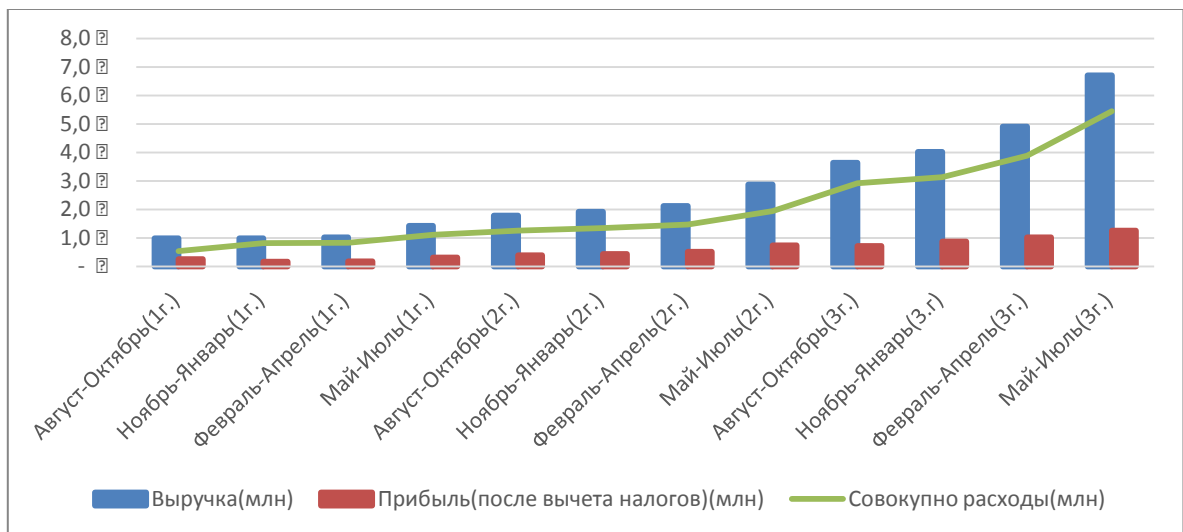


Рисунок Б.2 - Оптимистичный сценарий развития бизнеса

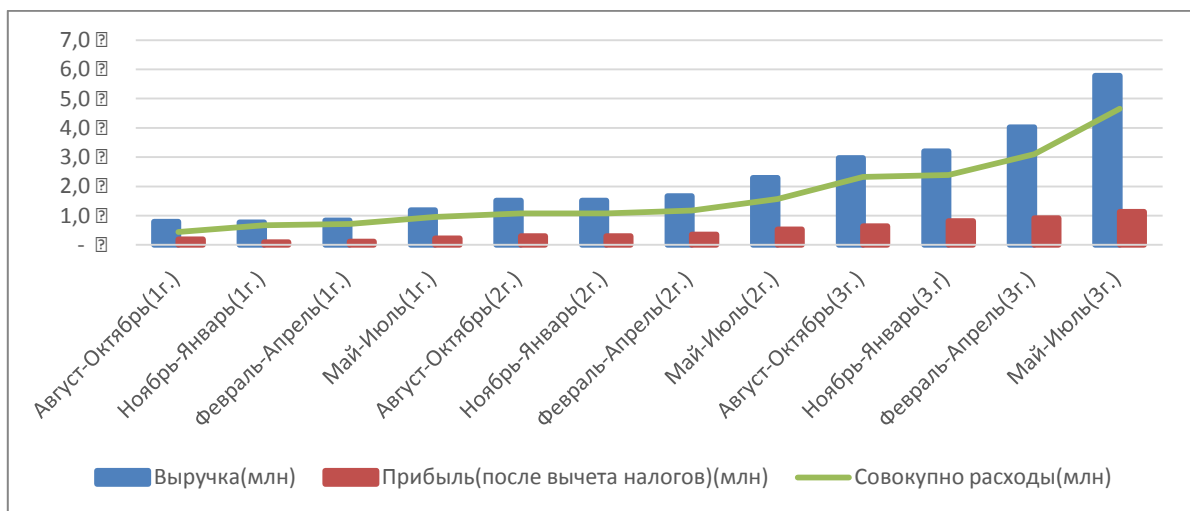


Рисунок Б.3 - Реалистичный сценарий развития бизнеса

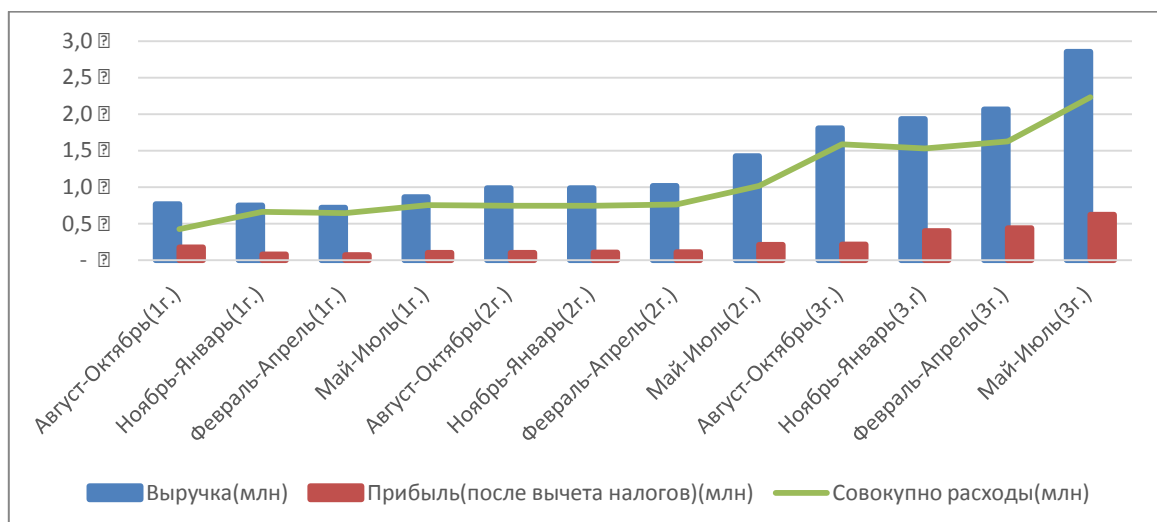


Рисунок Б.4 - Пессимистичный сценарий развития бизнеса

Приложение В

Пример описания вопросов обеспечения устойчивого развития предпринимательского проекта – «Создание предприятия по продаже и установке фитостен «Vitaе»

Цель – Организация коммерческой деятельности предприятия по продаже, а также установке и дальнейшего поддержания модульных конструкций с растениями и автополивом (фитостен) на рынке B2B и B2C.

Целью устойчивого развития является обеспечение экономической, экологической, коммерческой, инновационной и социальной устойчивости предприятия, систематизированной рост прибыли предприятия и расширение не только по Крыму, но и на материковой части России.

Таблица В.1 – Цели и мероприятия устойчивого развития проекта

Цель	Мероприятия
Социальная устойчивость	
1. Управление человеческим капиталом, развитие и мотивация персонала	1.1 Введение гибкой системы оплаты труда 1.2 Повышение квалификации работника 1.3 Поощрение достигнутых результатов
2. Соблюдение принципа равных возможностей	2.1 Развитие системы помощи 2.2 Развитие специальных инициатив по эффективной реализации принципа равных возможностей
Экономическая устойчивость	
1. Повышение прибыльности	1.1 Внедрение системы регулярных касаний 1.2 Обучение персонала 1.3 Оптимизация фонда оплаты труда
2. Сокращение количества процедур, временных и финансовых затрат, связанных с реализацией деятельности	2.1 Поиск новых заказчиков; 2.2 контроль кредиторской и дебиторской задолженности, запасов и их оборачиваемости и других показателей; 2.3 использование механизмов долгосрочных и краткосрочных вложений при получении предприятием прибыли в дальнейшем; 2.4 оптимизация расходов на транспортировку сотрудников, ПО и сервисное обслуживание; 2.5 поиск путей сокращения прочих расходов.
3. Достижение стабильных финансовых результатов	3.1 Ежеквартальный сбор и анализ данных о затратах и прибыли предприятия
Инновационная устойчивость	
1. Внедрение инновационных технологий	1.1 Совещания на различных уровнях руководства, где идет обмен опытом по внедрению инноваций; 1.2 Поощрение и мотивация сотрудников к развитию и внедрению инноваций.
2. Выпуск новых видов продукции	2.1 Изучение и консультация с о специалистами в области инженеринга и флористами 2.2 Поиск партнеров 2.3. Посещение форумов и ярмарок инициатив
Коммерческая устойчивость	
1. Расширение деятельности	1.1 Комплексный анализ рынка материковой РФ 1.2 Открытие и продвижение новых способов использования продуктов 1.3 Привлечения новых покупателей (людей, которые е владели информацией о свойствах товаров)

Цель	Мероприятия
2. Усиление конкурентных позиций	2.1 Расширение предлагаемого ассортимента продукции. 2.2 Интенсивная реклама 2.3 Повышение уровня сервиса и обслуживания клиентов.
3. Совершенствование работы с клиентами	3.1 Сбор обратной связи 3.2 Ежегодная проверка персонала по сбыту методом «Тайный покупатель» 3.3 Модернизация сайта
Экологическая устойчивость	
1. Охрана труда и промышленная безопасность	1.1 обучение промышленной безопасности и охране труда, инструктажи, семинары, тренировки; 1.2 заседания комиссий по охране труда 1.3 мероприятия по предупреждению пожаров, электротравматизма, и т.п.
2. Снижение негативного воздействия на окружающую среду	2.1 Передача образованных отходов специализированным организациям для дальнейшего обращения 2.2 Контроль за исполнением распоряжения по минимизации отходов в ходе установки фитостен 3.1 Просвещению в области использования водных ресурсов (экономим водные ресурсы благодаря автополиву)
3. Эффективное использование водных ресурсов	3.2 Поиск возможных альтернатив и поставщиков вторсырья
4. Сохранение биоразнообразия деятельности	4.1 Консультация с организациями 4.2 Разработка плана мероприятий по сохранению биоразнообразия

Компания планирует позиционироваться на рынке как экологически ориентированное предприятие. Поэтому большое значение играет утилизация отходов. Определив класс отходов, а это V класс – практически неопасные отходы, так как экологическая система практически не нарушается и степень вредного воздействия опасных отходов очень низкая, был избран способ утилизации «Экологическая утилизация».

Технология «экологической утилизации» отходов подразумевает тщательную сортировку отходов, их очистку от примесей и утилизацию строго определенным способом.

В плане заключить договор о вывозе отходов с организацией ООО «Благоустройство города «Севастополь». На основе проведенного анализа рынка были определены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели предприятия (табл. В.2).

Таблица В.2 – Цели предприятия проекта «ФитостеныVitae»

Краткосрочные до 1 года	Среднесрочные 1-5	Долгосрочные свыше 5
Максимизация прибыли, быстрое получение наличных денег, обеспечение окупаемости затрат и удержания положения на рынке. Повышение квалификации сотрудников, совершенствование управления.	Увеличить общую прибыль на 25 %. Открыть филиал в городе Симферополь. Повышение конкурентоспособности.	Увеличить общую продаваемость товара на 50 %. Открыть филиалы по всему Крыму к 2030 г.

Мероприятия по предотвращению рисков проекта представлены в табл. В.3.

Таблица В3 – Мероприятия по предотвращению рисков предприятия «ФитостеныVitaе»

Риск	Мероприятие
Коммерческий	С целью предотвращения риска существенного роста цен на сырье и материалы, компания имеет действующие договора на приобретение необходимых материалов по фиксированным ценам в будущем. Снижение риска роста конкуренции возможно путем разработки ценовой политики, предполагающей цены ниже цен основных конкурентов.
Финансовый	В целях снижения наступления финансовых рисков, компания осуществляет анализ рынка, включающий в себя отслеживание динамики процентных ставок, инфляции и других показателей рынка. Кроме того, будет проводиться анализ финансового состояния поставщиков, клиентов и других контрагентов во избежание риска ликвидности и систематического риска.
Социальный	Страхование от несчастных случаев. Мероприятия, направленные на соблюдение норм безопасности рабочего. Своевременная выплата заработной платы. Избежание массовых увольнений рабочих.
Технический	Уменьшение рисков, связанных с несвоевременной поставкой оборудования и поставки некачественного оборудования, возможно за счет привлечения к реализации проекта участников с большим опытом эксплуатации оборудования, с заранее оговоренными сроками и проведенными заранее проверками на определение качества оборудования.
Экологический	Тщательный контроль утечки с помощью электронных датчиков и приборов для объемных измерений. Оборудование локальных систем оповещения и сигнализации. Своевременное диагностирование состояния резервуаров, трубопроводов и запорной арматуры.

Прогноз динамики спроса на товар, следующий:

1) На этапе открытия спрос будет низким, но это будет компенсировано тем, что при анкетировании были собраны контакты клиентов с потенциальным согласием.

2) По мере увеличения узнаваемости и популяризации бренда компании спрос будет увеличиваться.

3) Стабильный спрос по мере укрепления устойчивого развития.

4) Выход на новые рынки и как следствие достижения пика спроса.

5) Со временем спрос будет снижаться, так как многие крупные компании будут уже удовлетворены услугой. В этом случае заработок планирует на основе дополнительной услуги.

Также были сформированы возможные сценарии развития бизнеса. Результаты представлены в табл. В.4.

Таблица В.4 – Сценарии развития бизнеса проекта «ФитостеныVitaе»

Показатели эффективности на 3 года вперёд	Сценарии развития бизнеса		
	Оптимистический	Реалистический	Пессимистический
Объёмы продаж фитостен, шт.			
2021 г	48	29	20
2022 г	60	33	25
2023 г	72	35	30
Прибыльность, руб.			
2021 г	5 013 482	1 322 552	800 000
2022 г	6 870 696	1 670 547	1 000 000
2023 г	8 671 776	2 964 812	1 200 000
Рентабельность			
2021 г	0,4	0,24	0,1
2022 г	0,5	0,25	0,13
2023 г	0,6	0,38	0,16

Из рассчитанных показателей следует, что компания окупит затраты при развертывании любого из сценариев.

Определена точка безубыточности проекта, которая составляет 14 м² фитостены в месяц. Это могут быть как несколько заказов, так и 1 крупный (рис. В.1).

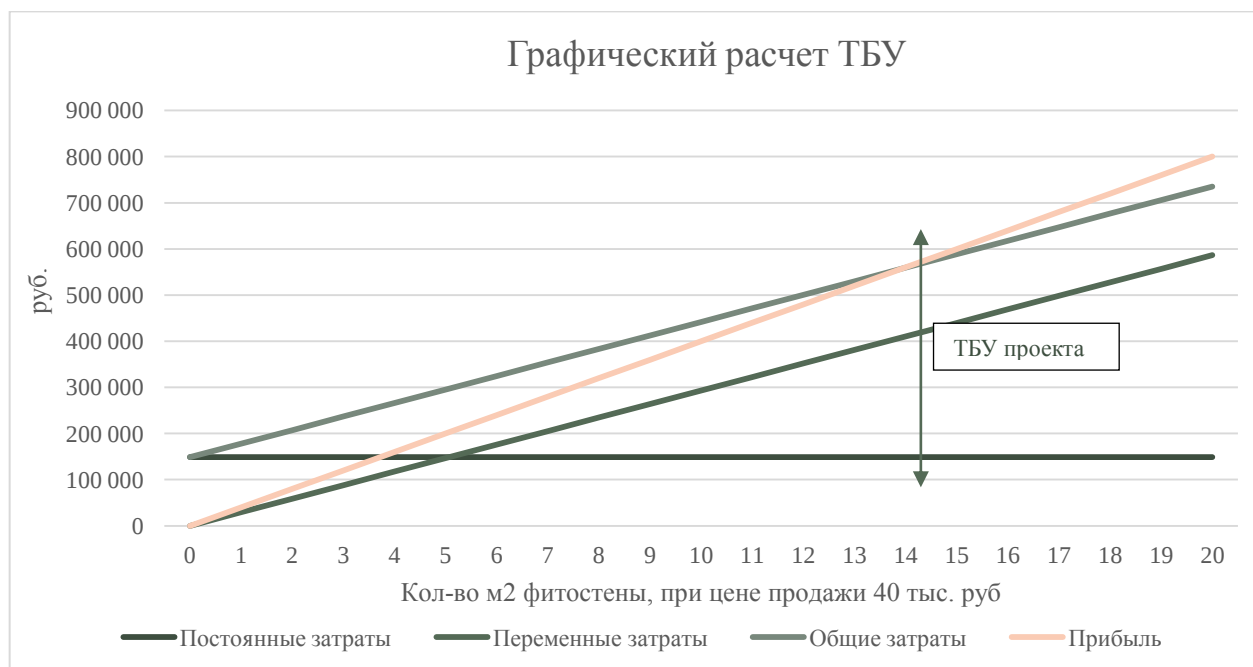


Рисунок В.1 – Точка безубыточности

Таким образом, проект устойчив к возможным рискам, и имеет векторы развития в виде краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей.