

## Тренинговый модуль «Бизнес планирование».



В тренинговом модуле были использованы методики и стандарты Международной организации труда, материалы из книги Ронды Абрамс «Бизнес план на 100%», а также примеры и кейсы из практики тренера Аттокурова А. К.

Тренинговый модуль был разработан в рамках проекта «Содействие торговле», «Усиление цепочки добавленной стоимости Приключенческого туризма», финансируемого Правительством Финляндии и реализуемого Программой развития ООН.

Бишкек, 2024 г.

## ОБ АВТОРЕ

**Азамат Аттокуров** – сертифицированный консультант по управлению с 18-летним стажем, сертифицированный ToT тренер/коуч по гендеру и предпринимательству, отличник экономики КР. Разработал более 30 стратегических и бизнес-планов для предприятий из стран ЦА.

## СОДЕРЖАНИЕ

Аббревиатуры .....	4
1. Общая характеристика и инструкция по использованию тренингового модуля. ....	5
1.1. Резюме тренингового модуля.....	7
2. Программа тренинга.....	9
3. Вводный блок.....	10
3.1. Приветствие и знакомство. ....	10
3.2. Выработка правил тренинга.....	11
3.3. Ожидания от тренинга.....	12
3.4. Пре-тест.....	13
4. Организационно-правовая форма. Основы бизнес-планирования, структура бизнес-плана. ....	14
5. Краткий анализ рынка. Объем рынка. Разработка бизнес-идей. Бизнес-моделирование.....	15
6. Маркетинговый план, основы маркетинга.....	16
7. КФУ, УТП, позиционирование, дифференциация, брендинг. Постановка целей бизнес-плана.....	17
8. Бизнес и маркетинговые стратегии.....	18
9. Закрепление пройденного материала.....	19
10. Ценовые стратегии, продуктовые стратегии, «бережливый и гибкий стартап». Реклама и продажи.	20
11. Организационный план, оргструктура, производственный план .....	22
12. Финансовое планирование. Ключевые финансовые показатели и отчетность (ОПиУ, ОДДС, Б. Баланс).....	23
13. Разработка презентаций и навык публичных выступлений. Elevator Pitch .....	24
14. Итоги тренинга. Обратная связь. Пост-тест. Фотосессия и вручение сертификатов. Закрытие тренинга.	25
15. ПРИЛОЖЕНИЯ. ....	26
Приложение 1. Тестирование (входное и выходное):.....	27
Приложение 2. Оценка эффективности и качества тренинга. ....	30
Приложение 3. Образец. Результаты оценки эффективности и качества мероприятия. ....	32
Приложение 4. Список участников. ....	33
Приложение 5. Описательный отчет о проведении обучающего мероприятия. ....	34

## Аббревиатуры

ОсОО	Общество с ограниченной ответственностью
ИП	Индивидуальный предприниматель
КФУ	Ключевые факторы успеха
УТП	Уникальное торговое предложение
ОДДС	Отчет о движении денежных средств
ОПиУ	Отчет о прибылях и убытках
Elevator Pitch	«Быстрая продажа в лифте»

## **1. Общая характеристика и инструкция по использованию тренингового модуля.**

Настоящий тренинговый модуль устанавливает цель, задачи и порядок по обучению предпринимателей бизнес планированию в целевых регионах проекта, а также регулирует отношения между обучающим (тренером) и обучающимися (участниками проекта).

В тренинговом модуле приведена основная информация о процедурах обучения по методологии тренинговых модулей, которые включают совокупность целей и задач, методик и подходов обучения, учебных элементов, форм контроля качества, критериев оценки.

**Основные характеристики процесса обучения можно выделить в следующей форме (особенности обучения):**

- Процессуальный двусторонний характер взаимосвязанной деятельности тренера и учащихся, т.е. коллаборативное взаимодействие тренера и учащихся;
- Самостоятельная работа и усвоение информации;
- Проблемно-ориентированные методы обучения;
- Обеспечение условий, приближенный к реальности, для раскрытия, реализации и развития потенциала учащихся.

В процессе обучения будут применены различные методики и инструменты передачи информации от обучающего (тренера) к обучающимся. В этой связи, необходимо выделить следующие технологии подачи информации в процессе обучения:

**Лекции** – тренер предоставляет информацию при использовании визуальных средств, таких как флипчарт доска и презентация.

**Домашние задания** – учащиеся без постоянного надзора тренера глубже будут практиковаться и узнают материал.

**Дискуссии** – возможность обмениваться мнениями и совместно развивать свое понимание учебного материала. Обучающиеся обсуждают определенную тему, высказывают своё мнение и слушают позиции других.

**Практические работы** – в зависимости от характеристики учебных программ, процесс обучения будет проходить на базе соответствующих помещений или приближенных к реальным ситуациям.

Полученные знания измеряются результатами входных и выходных тестирований и анкетирования эффективности тренинга, а также путем обратной связи при закреплении пройденного материала.

Дополнительно процесс обучения будет подкрепляться следующими элементами:

- Руководство для тренера по обучающим модульным блокам, которое позволяет тренеру эффективно взаимодействовать с обучающимися, указывать и объяснять информацию.

- Моделирование профессиональной деятельности (комплекс работ и задач по основным профессиональным функциям целевых участников обучения).
- Самостоятельная познавательная деятельность, направленная на поиск, обработку, усвоение тренинговой информации.
- Обучение развитию критическому мышлению. Способность ставить новые вопросы, вырабатывать разнообразные аргументы, принимать независимые продуманные решения в реальных условиях.
- Использование онлайн ресурсов – для участников постоянно будут доступны учебные материалы и презентации на гугл драйфе.
- Проведение интерактивных занятий - игровые элементы и обучающие видео материалы.
- Групповые работы - ученики работают над реальной задачей или проектом вместе, каждый вносит свой вклад в общую работу.
- Совместное изучение кейсов — группа анализирует конкретные примеры и ситуации, предлагает решения и обсуждает их.

Программа тренинга рассчитана до 3-х дней, где в первый и второй день тренинга участники будут получать теоретические и практические знания, третий день будет проводиться отдельно в форме консультаций через некоторое время после прохождения участниками тренинга.

Тренинговая программа по бизнес-планированию состоит из 9 тематических направлений.

Тренинговый модуль состоит из ключевых тематических сессий, расписанных по следующей структуре:

- длительность темы модуля;
- необходимые материалы для проведения тематической сессии;
- поставленные задачи в рамках тематической сессии;
- процедура проведения тренинговой сессии;
- примечания для тренера;
- подкрепляющие материалы в виде презентаций и раздаток;
- рекомендации к прочтению дополнительных публикационных материалов.

### 1.1. Резюме тренингового модуля.

Тренинговая программа состоит из теоретических и практических блоков, каждый из которых предназначен для тренера/тренеров с последующим проведением тренингов для предпринимателей. Тренинговая программа состоит из 9 тематических направлений.

<b>Цель тренинга:</b>	Передать знания и навыки предпринимателям в бизнес-планировании.
<b>Ожидаемые результаты:</b>	<p>Участники научатся:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Разрабатывать маркетинговый план как часть бизнеса плана: проводить анализ рынка, конкурентный анализ, сегментацию рынка, анализ потребителей.</li><li>● Вырабатывать позиционирование и дифференциацию своей компании и продукта, упаковывать свой товар или услугу, разрабатывать нейминг и брендинг, освоят продуктовые и ценовые стратегии.</li><li>● Научаться ставить количественные и качественные цели бизнес-плана и разрабатывать стратегии к этим целям.</li><li>● Научаться применять искусственный интеллект для разработки рекламных материалов, освоят навык прямых и публичных продаж.</li><li>● Научаться разрабатывать планы организационного развития, план по персоналу, оргструктуру.</li><li>● Научаться разрабатывать производственные планы.</li><li>● Научаться прогнозировать и управлять рисками.</li><li>● Научаться разработке ключевых финансовый отчетов: ОПиУ, ОДДС, Бухгалтерский баланс и проводить анализ финансовых результатов за 3 года.</li><li>● Научаться разрабатывать питчинг презентации и освоят навык публичных выступлений.</li></ul>
<b>Необходимые материалы:</b>	<p>Чемодан тренера: флипчарты, маркеры, ножницы, бумажный скотч, белая и цветная бумага, стикеры. Проектор с пультом и ноутбук. Другой инвентарь для игр.</p> <p>Презентации представлены в виде приложений к тренинговому модулю.</p>
<b>Срок проведения тренинга и коучинга:</b>	Тренинг 2 дня и коучинг 1 день.
<b>Оптимальное количество участников (-иц):</b>	До 15 человек.

**Методы и инструменты работы на тренинге:**

Презентация, мини-лекции, индивидуальная и групповая работа, дискуссия, ситуационные задачи, практические упражнения. Полученные знания измеряются результатами входных и выходных тестирований и устного опроса участников путем обратной связи при закреплении пройденного материала.

**Особенности тренинга:**

Интерактивный тренинг, где 50% теории и 50% практики и игрового моделирования.

**1.2. Программа тренинга.**

<b>ДЕНЬ 1</b>	
<b>Время</b>	<b>Тема сессии</b>
08:45 – 09:00	Регистрация участников.
09:00 – 09:15	Приветствие. Коротко о проекте и ожидаемых результатах.
09.15 – 09.30	Знакомство. Ледокол. Выработка правил тренинга. Пре-тест (заполняется онлайн)
09.30 – 10.00	Ожидания от тренинга.
10.00 – 10.30	Организационно-правовая форма. Основы бизнес-планирования, структура бизнес-плана. Постановка целей бизнес-плана. Налоговые требования. ЭСФ и форма 161.
10.30 – 10.45	Перерыв (Кофе-брейк).
10.45-11.30	Маркетинговый план, основы маркетинга.
11.30 – 12.00	Краткий анализ рынка. Объем рынка. Разработка бизнес-идей. Бизнес-моделирование.
12.00-13.00	Обед
13.00-15.30	КФУ, УТП, позиционирование, дифференциация, брендинг.
15.30-15.45	Перерыв.
15.45 – 17.00	Бизнес и маркетинговые стратегии.
17.00-17.15	Итоги первого дня тренинга. Рефлексия.
<b>ДЕНЬ 2</b>	
<b>Время</b>	<b>Тема сессии</b>
09.00 – 09.15	Обсуждение итогов первого дня. Повторение.
09.15 – 10.30	Ценовые стратегии, продуктовые стратегии, «бережливый и гибкий стартап». Реклама и продажи.
10.30 – 10.45	Перерыв (Кофе-брейк).
10.45 – 12.00	Организационный план; Организационная структура (управление персоналом); Производственный план (техническая спецификация; запрашиваемое оборудование как решает ожидаемые результаты проекта?)
12.00-13.00	Обед
13.00-15.30	Финансовое планирование (управление). Ключевые финансовые показатели и отчетность (ОПиУ, ОДДС, Б. Баланс). Управление рисками.
15.30-15.45	Перерыв.
15.45 – 17.00	Разработка презентаций и навык публичных выступлений. Elevator Pitch
17.00-17.15	Итоги тренинга. Обратная связь. Дата коучингов. Пост-тест (Заполняется онлайн). Закрытие тренинга.

## 2. Вводный блок.

### 2.1. Приветствие и знакомство.

<b>Длительность:</b>	15 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Регистрационный лист участников тренинга.
<b>Задачи:</b>	Познакомить участников(-иц) между собой, а также предоставить возможность создания базы контактов, которые могут быть полезны участникам и участницам в процессе их дальнейшей предпринимательской деятельности.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>Приветствие тренеров: “Здравствуйте, уважаемые участники и участницы. Мы рады приветствовать вас на нашем тренинге, проведение которого стало возможной благодаря ... (перечислите и поблагодарите организаторов и спонсоров мероприятия). Меня зовут ..., и я являюсь ...”</p> <p>Предлагают начать знакомство с упражнением «Ассоциация». Тренера предлагает освоить навык как запомнить 20 имен сразу. Тренер представляется откуда он, как его зовут и какую ассоциацию можно придумать, например «Анаргуль-Это цветок граната» и так каждый участник говорит с чем или кем можно ассоциировать его имя.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Каждый тренер(-ка) представляются отдельно. Необходимо назвать свое полное имя и фамилию и предоставить краткую информацию о должности и опыте. Также важно озвучить участникам и участницам цели и задачи тренинга.

## 2.2. Выработка правил тренинга.

<b>Длительность:</b>	15 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Флипчарт, маркеры, стикеры.
<b>Задачи:</b>	Выработка основных правил для эффективного проведения тренинга.
<b>Процедура проведения:</b>	<p><b>Телефоны</b> — на вибро-режим;</p> <p><b>Обращение на «ты» (по имени) или на «вы».</b> Важно принять одну форму. Мы рекомендуем привыкать обращаться ко всем людям старше 12 лет на «Вы». Это заложено в кыргызской традиции. К девушкам к имени можно добавить «айым», к мужчинам «мырза».</p> <p><b>Общение по принципу «здесь и теперь»/ «здесь и сейчас».</b> Во время тренинга все говорят только о том, что волнует их именно сейчас, и обсуждают то, что происходит с ними в группе.</p> <p><b>Толерантность/Уважение</b> — взаимное уважение, доброжелательность, и терпимое отношения к мнениям и точкам зрения других людей, а также к разнообразию современного мира.</p> <p><b>«Индивидуальный свободный вход/выход»</b> — каждый участник или участница могут выйти во время сессии, если в этом есть острая необходимость, однако делают это по очереди, а не парами, тройками или группами.</p> <p><b>«Один микрофон»</b> — говорим по очереди.</p> <p><b>«Я-высказывания»</b> — говорим от своего имени. Безличные слова и выражения типа «Большинство людей считают, что...», «Некоторые из нас думают...» заменяем на «Я считаю, что...», «Я думаю...», «Мне кажется...» и т.д.</p> <p><b>Тайминг</b> — каждая сессия начинается и заканчивается строго в соответствии с таймингом.</p> <p><b>«Тренерское СТОП»</b> — в ситуации, если дискуссия ушла в другое русло или обсуждение становится слишком эмоциональным, тренерская команда может воспользоваться этим правилом и прекратить дальнейшее обсуждение.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Активно вовлекать каждого участника, индивидуальный подход.



**Название темы:** Вводный блок (продолжение темы).

**Дата:** 2024 г.

**Стр:** 12

### 2.3. Ожидания от тренинга.

<b>Длительность:</b>	30 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Флипчарт, маркеры
<b>Задачи:</b>	Выявить ожидания от тренинга среди участников и цели их участия.
<b>Процедура проведения:</b>	Тренер делит флипчарт на две части, слева «Моя цель участия в тренинге», а справа «Мои ожидания от тренинга, что я хочу узнать и чему хочу научиться».
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Сверить данные по ожиданиям в начале тренинга и в конце опросить участников, исполнились ли их ожидания.

## 2.4. Пре-тест.

**Длительность:**

15 мин.

**Необходимые материалы:**

Онлайн заполнение пре-теста по ссылке в системе Иште. Есть 10 вопросов, где можно выбрать только 1 верный ответ.

**Задачи:**

- Замер актуальных знаний по бизнес-планированию в среднем по группе.

**Процедура проведения:**

Тренер высылает пре-тест ссылку в вотсап группу непосредственно перед тестированием и замеряет 15 минут. Затем проверяет, чтобы количество заполненных пре-тестов было равно количеству участников.

### 3. Организационно-правовая форма. Основы бизнес-планирования, структура бизнес-плана.

<b>Длительность:</b>	30 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Флипчарт, маркеры. Проектор, экран, компьютер. Образец бизнес-плана.
<b>Задачи:</b>	Изучить основы бизнес-планирования, организационно-правовые формы бизнеса в КР, показать структуру бизнес-плана.
<b>Процедура проведения:</b>	Тренер знакомит участников с основной терминологией применяемой в бизнес планировании. Тренер рассказывает об отличиях ОсОО, ИП и работе по патенту, о специальных налоговых режимах и работе с ККМ. Рассказывает о целях бизнес-плана и показывает его структуру на конкретном примере.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Тренер старается каждого участника вовлечь в процесс обсуждения.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Презентации по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://www.ozon.ru/product/biznes-plan-na-100-strategiya-i-taktika-effektivnogo-biznesa-ronda-abrams-abrams-ronda-254615166/">https://www.ozon.ru/product/biznes-plan-na-100-strategiya-i-taktika-effektivnogo-biznesa-ronda-abrams-abrams-ronda-254615166/</a>



**Название темы:** Краткий анализ рынка. Объем рынка.  
Разработка бизнес-идей. Бизнес-моделирование.

**Дата:** 2024 г.

**Стр:** 15

#### 4. Краткий анализ рынка. Объем рынка. Разработка бизнес-идей. Бизнес-моделирование.

<b>Длительность:</b>	45 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Флипчарт, маркеры, стикеры. Проектор, экран, компьютер
<b>Задачи:</b>	Повысить знания и понимание участников тренинга об анализе рынка, показать на примере как находить хорошие бизнес идеи в своем регионе. Провести в группах бизнес моделирование по методологии Остервальдеру.
<b>Процедура проведения:</b>	Тренер показывает примеры успешных бизнес-идей и процесс нахождения таковых. После того как участники определяются с бизнес-идеями, они рассказываются по группам по секторам, производство, услуги, торговля и другие. Участники в группах по 4-5 человек проводят бизнес-моделирование КАНВАС по А. Остервальдеру. Далее питчат свои модели и получают краш тест от других участников. Участники научатся считать объем рынка по своему продукту, научатся анализировать своих конкурентов, потребителей, поставщиков и др.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Тренер по мере возможностей рассказывает о точках роста в том или ином регионе, рисках, и раскрывает деловые связи предпринимателей, поставщиков и др.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Презентации по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUhOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUhOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://strategysolution.files.wordpress.com/2019/12/strategia_golubog_o_okeana_3bizi.pdf">https://strategysolution.files.wordpress.com/2019/12/strategia_golubog_o_okeana_3bizi.pdf</a>

---

## 5. Маркетинговый план, основы маркетинга.

---

<b>Длительность:</b>	30 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер
<b>Задачи:</b>	Дать понимание о роли маркетингового плана в структуре бизнес-плана. Передать основы маркетинга.
<b>Процедура проведения:</b>	Объяснить основные элементы маркетинга, что такое маркетинг, продажи, сегменты, позиционирование и др.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Дать теоритические знания, которые на практике будут раскрыты с следующей теме.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Презентация по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://www.litres.ru/book/filip-kotler/marketing-5-0-tehnologii-sledushego-pokoleniya-67141751/chitat-onlayn/">https://www.litres.ru/book/filip-kotler/marketing-5-0-tehnologii-sledushego-pokoleniya-67141751/chitat-onlayn/</a> <a href="https://freelibrary.ru/book-220657-dzhek-traut-differenciruisya-ili-umirai">https://freelibrary.ru/book-220657-dzhek-traut-differenciruisya-ili-umirai</a>

## 6. КФУ, УТП, позиционирование, дифференциация, брендинг. Постановка целей бизнес-плана.

<b>Длительность:</b>	150 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер, 1 литр Пепси и 1 литр Кока -Колы. 10 бумажных стаканчиков.
<b>Задачи:</b>	Углубление знаний о маркетинге, а именно по ключевым факторам успеха, уникальном торговом предложении, позиционировании и дифференциации. О целях бизнес-плана.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>Тренер рассказывает о важности быть отличным от конкурентов и заранее программировать свое позиционирование в сознании потенциального клиента. Как пиком позиционирования и дифференциации является брендинг.</p> <p>Для закрепления проводится игра «Кола или Пепси»?</p> <p>Тренер задает вопрос участникам, отличаются ли Пепси и Кока-Кола на вкус? Многие отвечают, -ДА! Тренер возражает и предлагает провести эксперимент. Он берет 5 бумажных стаканчиков, переворачивает и на дне пишет «Пепси», на 5 других «Кока Кола». Затем при всех открывает непочатые бутылки с Колой и Пепси и разливает в соответствующие стаканчики и просит тех, кто думает, что отличит отвернуться. Тренер в хаотичном порядке расставляет эти 10 стаканов. Участники эксперимента подходят по одному, поочередно пробуют эти 10 стаканов и должны отделить колу от пепси. Тренер поднимает стаканы и смотрит на дно. 98% участников ошибаются, что говорит о том, что мы подвержены влиянию брендов. Пепси выбирает молодежь, а колу более старшее поколение, которое связано с их позиционированием и дифференциацией.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Также можно привести примеры с местными брендами, когда слово «максым» было вытеснено брендом «шоро».
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Презентация по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://www.litres.ru/book/igor-mann/pravilnyy-brening-poshagovoe-prakticheskoe-rukovodstvo-po-sozda-69310486/">https://www.litres.ru/book/igor-mann/pravilnyy-brening-poshagovoe-prakticheskoe-rukovodstvo-po-sozda-69310486/</a>

## 7. Бизнес и маркетинговые стратегии.

<b>Длительность:</b>	75 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, ноутбук.
<b>Задачи:</b>	Рассказать о бизнес и маркетинговых стратегиях.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>Будут приведены примеры бизнес и маркетинговых стратегий, таких как вертикальная и горизонтальная интеграция, «стратегия голубого океана», маркетинг микс «7P» и др. Для закрепления проводится игра «Пекарня». По условиям игры 4 команды получают одинаковое оборудование для пекарни. Они олигополюсно делят рынок хлебобулочных изделий по хлебу, тортам и пряникам. Известны объемы рынка по каждому продукту, себестоимость каждой продукции и средние оптовые цены. Игроки должны каждое утро привозить свой товар на оптовый рынок.</p> <p>Задача составить производственный план в натуральном выражении по каждому продукту на утро. Побеждает команда, которая получит максимальную прибыль.</p> <p>Первую игру обычно все проваливают так как нельзя договариваться, и участники включают свои пекарни на полную мощность и тем самым превышают объемы рынка, цены резко падают и все получают убыток.</p> <p>На второй день уже можно договариваться, и участники понимают, что объем рынка нужно делить на 4 команды и тогда получается цена оптимум и все будут в плюсе. Это они применили стратегию горизонтальной интеграции.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Для продвинутых участников можно усложнить задачу. Что они будут делать если на рынок вышел 5-й игрок из соседнего города и начал продавать ту же продукцию ниже себестоимости? Участники должны остановить производство, объединиться и начать скупать продукцию конкурента в своем городе и продавать его в городе конкурента. Тут они применяют стратегию вертикальной интеграции.

---

## **8. Закрепление пройденного материала.**

---

<b>Длительность:</b>	15 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	-
<b>Задачи:</b>	Короткое повторение пройденного материала в первый день тренинга.
<b>Процедура проведения:</b>	Подготовить набор вопросов или кейсов, связанных с пройденными темами, и провести тестирование знаний участников.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Успеть по времени для разбора вопросов по каждой пройденной сессии.

## 9. Ценовые стратегии, продуктовые стратегии, «бережливый и гибкий стартап». Реклама и продажи.

<b>Длительность:</b>	75 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер, спагетти, бумажный скотч и маршмеллоу.
<b>Задачи:</b>	Повысить знания и навыки о продуктовых и ценовых стратегиях, о бережливом и гибком стартапе. Получат навыки рекламы и продаж. Закрепят знания в игре.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>Тренер расскажет продуктовой стратегии матрица БКГ, когда нужно проводить регулярный анализ продуктового портфеля. Что нужно защищать «звезд», «коров», инвестировать в «кошек» и убирать «собак».</p> <p>Также тренер покажет 7 видов ценообразования.</p> <p>Далее при помощи ИИ научимся делать посты для Инстаграм и смоделируем этапы продаж.</p> <p>О бережливом и гибком стартапе участники получают знания и навыки через игру «Башня» из спагетти.</p> <p>Участникам тренер выдает 50 штук спагетти, 1 метр бумажного скотча и 1 маршмеллоу. Задача за 20 минут построить самую высокую башню и наверху должна быть маршмеллоу. Через 20 минут игра резко закачивается и башни должны простоять 1 минуту. Выигрывает тот, у кого башня стоит более 1 минутой и является выше всех.</p> <p>Мораль игры заключается в следующем. Чтобы построить такую башню, нужно быстро начать строить MVP-минимально-жизнеспособный продукт, как и в бизнесе и потом наращивать. Многие уже участники начинают долго планировать и делать заготовки (например, заранее скреплять спагетти скотчем) и потом оказывается, что маршмеллоу слишком тяжелый для этой башни.</p> <p>Правильно же сначала надеть маршмеллоу на башню и потом возводить. С этим заданием женщины и дети справляются лучше мужчин.</p>

**Примечания для тренера (тренеров):**

**Подкрепляющие материалы:**

**Рекомендации к прочтению следующих публикаций:**

После игры нужно проводить разбор ошибок. Как правило это нет команды, нет тайм-кипера, не хватает ресурсов (больше не выдается). Тренер также может продавать свои услуги консультанта по 50 сом.

Презентация по ссылке:

<https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing>

<https://www.litres.ru/book/erik-ris/biznes-s-nulya-metod-lean-startup-dlya-bystrogo-testirovaniya-ide-6884055/chitat-onlayn/>

## 10. Организационный план, оргструктура, производственный план

<b>Длительность:</b>	75 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер
<b>Задачи:</b>	Обучение участников организационному плану, оргструктуре и производственному плану как части бизнес плана.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>По этой теме тренер расскажет, как внутренние нормативные документы должны быть у предприятия, как и где открыть ОсОО или ИП, кому можно работать по патенту. Как планировать персонал на 3 года и как составлять оргструктуру.</p> <p>В производственном плане тренер расскажет, как и где подбирать оборудование как планировать мощность, спецификацию, логистику и др. Особое внимание будет уделено на ЭЭ и ВИЭ оборудования согласно требованию проектной деятельности.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Предложить участникам изучить и обсудить реальные спецификации оборудования и как проводится поиск поставщиков через сайты tender.kg и procurement.kg
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	<a href="http://www.tender.kg">www.tender.kg</a> / <a href="http://www.procurement.kg">www.procurement.kg</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	Образцы документов на гугл драйв <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUH0d7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUH0d7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>

---

## 11. Финансовое планирование. Ключевые финансовые показатели и отчетность (ОПиУ, ОДДС, Б. Баланс).

---

<b>Длительность:</b>	150 мин.
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер.
<b>Задачи:</b>	Помочь участникам понять 3 основных финансовых отчета. Это ОПИУ, ОДДС и Бухгалтерский баланс. Основной упор будет сделан на ОПИУ как часть бизнес-плана.
<b>Процедура проведения:</b>	<p>Участники работают в эксель, получают форму и заполняют таблицу ОПИУ на 3 года. По итогам они увидят точку безубыточности, сроки возврата инвестиций, рентабельность бизнеса.</p> <p>Далее они переносят сводные данные в бизнес-план.</p>
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Заранее сказать участникам, что нужны ноутбуки и программы Майкрософт Офис.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Эксель форма по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://planfact.io/blog/posts/tri-glavnyh-finansovyh-otchyota-predprinimatelya">https://planfact.io/blog/posts/tri-glavnyh-finansovyh-otchyota-predprinimatelya</a>

---

## 12. Разработка презентаций и навык публичных выступлений. Elevator Pitch

---

<b>Длительность:</b>	75 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	Проектор, экран, компьютер
<b>Задачи:</b>	Помочь участникам разработать свои питчинг презентации, а также передать навык публичных выступлений.
<b>Процедура проведения:</b>	Даётся понятие о питчинге бизнес-планов. На практике показывается пример презентации. Участники разрабатывает свои презентации на 9 слайдах. Тренер показывает навык публичного питчинга за 5 минут.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Важно напоминать о тайминге. На презентацию будет дано 5 минут и 3 минуты на вопросы-ответы. Питчинг будет проводится онлайн.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	Презентация по ссылке: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/101HUHOd7GgvkmYisHXGmMswkS3oN4eJR?usp=sharing</a>
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	<a href="https://www.rulit.me/books/elevator-pitch-download-648705.html">https://www.rulit.me/books/elevator-pitch-download-648705.html</a>

---

### 13. Итоги тренинга. Обратная связь. Пост-тест. Закрытие тренинга.

---

<b>Длительность:</b>	15 мин
<b>Необходимые материалы:</b>	-
<b>Задачи:</b>	Завершение тренинга.
<b>Процедура проведения:</b>	По итогам тренинга участники онлайн заполняют пост-тесты, а также тесты по оценке тренинга. Получают домашнее задание по финализации бизнес-плана, финплана, календарный план мероприятий по реализации бизнес-плана и презентации. Участники и тренер дают устную обратную связь о тренинге. Проводится процесс выдачи сертификатов и фотосессия.
<b>Примечания для тренера (тренеров):</b>	Обязательно контролировать заполнение пост-тестов. Не завершать тренинг пока все участники не заполнят пост тесты и тест по оценке тренингов.
<b>Подкрепляющие материалы:</b>	-
<b>Рекомендации к прочтению следующих публикаций:</b>	-

## 14. ПРИЛОЖЕНИЯ.

### Краткое руководство

#### по проведению оценки эффективности мероприятий по повышению потенциала бенефициаров проекта

Данное руководство устанавливает цели, описание инструментов и примерный порядок необходимых мер по оценке эффективности тренингов, направленных на повышение потенциала заинтересованных сторон на макро-, мезо- и микро-уровнях.

**Цель** – упорядочение процесса сбора и анализа данных, при которых просчитывается ценность обучения, обеспечивается оценка развития знаний и навыков. Это позволит оценить реальный прогресс, достигнутый в приобретении знаний и повышении квалификации, позволит получить более всестороннее представление о влиянии проектных инициатив по наращиванию потенциала.

Проектный подход оценки эффективности обучения для получения валидных данных о реальной эффективности тренингов включает компоненты:

- 1-й компонент: пре- и пост-тесты по соответствующей теме тренинга;
- 2-й компонент: общая оценка эффективности тренинга;

**1-й компонент.** В рамках данного компонента предполагается сбор данных, благодаря которым оценивается, насколько хорошо заинтересованные стороны на макро- и мезо- и микроуровнях запомнили информацию, переданную им в ходе обучения. Очень важно оценить эти данные до и после тренинга. Поэтому до начала тренинга протестируйте участников тренинга и определите их знания, уровень квалификации и владение навыками. Основным инструментом оценки тренингов на уровне знаний являются короткие **пре- и пост-тесты (см. образец в Приложении 1)** по соответствующей теме тренинга. Данные тесты должны включать от 7 до 10 коротких вопросов, касающиеся основных теорий, инструментов, концепций, которые предъявлялись участникам на тренинге. После тренинга сравните результаты и выясните, что именно изменилось.

**2-й компонент.** На данном уровне производится сбор информации для оценки общего удовлетворения участников содержанием тренинга, тренером и примененных методов донесения информации. Оценка дает понимание были ли достигнуты поставленные цели, позволяет изучить качество проведения тренинга, определить практическую ценность обучения. Для оценки этого уровня обычно используются анонимные **анкеты обратной связи** по оценке эффективности и качества мероприятий, предлагаемые для заполнения в конце тренингов.

Принцип анкетирования достаточно простой: участники заполняют заранее подготовленную оценочную анкету обратной связи (см. **образец в Приложении 2**), которая состоит из стандартных вопросов, позволяющих получить информацию и оценить такие параметры, как уровень организации тренинга, впечатление от тренера, качество содержания, доступность информации, возможность практического применения, польза для дальнейшей деятельности, желание и необходимость проведения последующих обучений. Анкета также должна содержать *тематические* вопросы в зависимости от темы тренинга. Например:

1. Каковы основные преимущества данного тренинга для вашей организации? (выберите все, что относится к данному вопросу)
2. Каковы основные проблемы, связанные ....

Процесс разработки бланка анкеты обратной связи должен учитывать рекомендации:

- время заполнения опросника не должно превышать 5 минут;
- применять удобную шкалу (с обозначением цифр, в виде смайликов или других символов, визуально удобных для восприятия), а также простоту и понятную форму для заполнения;
- заполнение опросника в последние 5-10 минут тренинга (не откладывать);
- простая и понятная коммуникация по его заполнению с возможностью применения электронной почты со ссылкой на опросник.

## **Приложение 1. Тестирование (входное и выходное):**

### **1. Цель бизнес-плана?**

- а) привлечение инвестора и финансирования
- б) стратегический план развития предприятия
- в) ответ а и б верны
- г) открытие нового бизнеса

### **2. Ключевые блоки бизнес-модели это?**

- а) Поставщики и каналы сбыта
- б) Ключевые ресурсы и процессы
- в) Ценностное предложение и сегменты
- г) Доходы и Расходы

### **3. Ключевое отличие ИП от ОсОО**

- а) Имущественная ответственность
- б) ИП мелкий, ОсОО крупный
- г) В видах и режимах уплаты налогов
- в) ИП -упрощенная форма бизнеса

### **4. Захват каналов поставщиков это:**

- а) это прямая вертикальная интеграция
- б) обратная вертикальная интеграция
- в) горизонтальная интеграция
- г) не знаю

### **5. Объединение конкурентов в партнерство это:**

- а) это прямая вертикальная интеграция
- б) обратная вертикальная интеграция
- в) горизонтальная интеграция
- г) не знаю

### **6. Захват каналов сбыта это:**

- а) это прямая вертикальная интеграция
- б) обратная вертикальная интеграция
- в) горизонтальная интеграция
- г) не знаю

### **7. Цели бизнес-плана должны подчиняться принципам:**

- a) SWOT
- б) SPIN
- в) AIDA
- г) SMART

**8. Принципы рекламы и продаж это:**

- a) SWOT
- б) SPIN
- в) AIDA
- г) SMART

**9. Техника продаж это:**

- a) SWOT
- б) SPIN
- в) AIDA
- г) SMART

**10. Что не входит в 3 ключевых финансовых отчета:**

- a) Баланс
- б) Отчет о движении капитала
- в) ОДДС
- г) ОПиУ

**Ключи к тестам:****1.в****2.в****3.а****4.б****5.в****6.а****7.г****8.в****9.б****10.б**

## Приложение 2. Оценка эффективности и качества тренинга.

Для того, чтобы оценить эффективность тренинга, просим Вас заполнить данную анкету!

Сведения, отраженные Вами в анкете, будут использованы только для анализа и повышения качества проводимых мероприятий.

### АНКЕТА ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА

Название мероприятия (семинара/тренинга): *Бизнес-планирование.*

Дата проведения тренинга:

Место проведения тренинга:

Название организации: FSDS

Тип организации:

- Государственный сектор  
 Частное предприятие  
 Институт поддержки торговли/бизнеса (ассоциации, финансовое учреждение и т.д.)  
 Другое: \_\_\_\_\_

Информация об участнике:

Возраст:  18-19  20-24  25-29  30 и старше

Пол:  мужской  женский

Лицо с инвалидностью:



1. Общая оценка: насколько проведенное мероприятие соответствовало Вашим ожиданиям?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Насколько тема(ы) были важны для Вас.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Получили ли Вы для себя нужную/новую информацию, которую Вы не знали?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Оцените знания и профессионализма тренер(ов)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Как бы Вы оценили свою способность эффективно применять полученные знания на практике?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Оцените организацию мероприятия (приглашение, уведомления, повестка, логистика и т.д.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Насколько использованные приемы/методы обучения были эффективными?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**Название темы:** Приложение 2. Оценка эффективности тренинга *(продолжение темы)*.

**Дата:** 2024 г.

**Стр:** 31

8. Вы бы посоветовали пройти этот тренинг своим друзьям и коллегам?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Каковы основные преимущества данного тренинга для Вас/ Вашей организации?

10. Что Вам понравилось больше всего?

11. Что Вам понравилось менее всего?

12. Какую информацию хотели бы Вы еще получить/узнать в дальнейшем (какие темы вам еще интересны)?

13. Ваши предложения по поводу того, как ПРООН может повысить эффективность мероприятия?

***Благодарим за ответы!***

**Приложение 3. Образец. Результаты оценки эффективности и качества мероприятия. (Составляется тренером после проведения опросника оценки эффективности и качества тренинга)**

Результаты оценки эффективности и качества мероприятия

Название мероприятия:

Дата проведения:

Место проведения:

Всего участников:

из них мужчин \_\_\_ женщин \_\_\_

всего по возрасту  18-24 \_\_\_  25-39 \_\_\_  40 и старше \_\_\_

ЛОВЗ Мужчин \_\_\_ Женщин \_\_\_

		Количество вопросов в оценочном листе								Средняя оценка ответов
		Оценка								
		1-вопрос	2-вопрос	3-вопрос	4-вопрос	5-вопрос	6-вопрос	7-вопрос	8-вопрос	
Количество ответивших	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4,2
	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4,3
	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4,3
	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
	7	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
	8	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
	9	5	4	4	5	5	5	4	4	4,7
	10	4	5	4	5	5	4	4	3	4,5
	11	4	4	5	5	5	5	4	3	4,7
	12	3	4	5	5	5	5	4	4	4,5
	13	4	4	4	5	5	4	2	4	4,3
	14	5	5	5	5	5	5	1	4	5,0
	15	5	5	5	5	5	5	4	4	5,0
Средний балл		4,47	4,5	4,6	4,9	5,0	4,7	3,7	3,9	4,7

**ВОПРОСЫ:**

1. Оправдание Ваших ожиданий от мероприятия
2. Важность и релевантность тем мероприятий
3. Знания и профессионализм тренера(ов)
4. Объем полученных Вами новых знаний
5. Сможете ли Вы применять полученные знания на практике?
6. Организация мероприятия (уведомления, повестка, логистика и т.д)
7. Эффективность использованных приемов/методов обучения
8. Использование интерактивных методов обучения.



**Приложение 5. Описательный отчет о проведении тренинга. (Составляется тренером по завершению тренинга)**

**ОПИСАТЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕНИИ ТРЕНИНГА**

Наименование компонента Проекта	
Дата проведения:	
Место проведения:	
Классификация мероприятия ( <i>тренинг, семинар, обучающий тур, круглый стол и т.д</i> )	
Тема обучающего мероприятия	
Организатор тренинга	
ФИО тренера/ов	

**1. ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТНИКАХ МЕРОПРИЯТИЯ:**

*При необходимости добавить дополнительные графы- проставить организатору*

ВСЕГО		Сотрудники предприятия /организации		Руководитель предприятия/организации		Индивидуальные предприниматели		Поставщик услуг для предприятий (гид, перевозчик, магазин)		другие	
М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__	ЛОВЗ__

ВСЕГО, чел		18-19 лет		20-24 лет		25-29 лет		30 и старше	
М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж

**2. ИНФОРМАЦИЯ О СОДЕРЖАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ**

**2.1** Какую информацию получили участники в результате обучающего мероприятия

**2.2** На тренинге применялись следующие виды интерактивных методов обучения:

**2.3** Какие поставленные на тренинге проблемы вызвали наибольший интерес

**2.4 Какие идеи и предложения высказали участники в ходе тренинга и после него**

**2.5 Какие препятствия были выявлены в процессе организации и проведения тренинга**

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЯ.

**3.1. Анализ тестовых листов (пре-пост тестов)**

*(описать результаты пре-пост тестов в разрезе участников)*

**3.2. Оценка тренинга и рекомендации по методике проведения**

*(Описать как оценили аспекты проведенного мероприятия участники мероприятия: оправдались ли ожидания, важность и релевантность тем мероприятий, объем полученных новых знаний, применимость полученных знаний на практике, организационный уровень мероприятия, эффективность использованных приемов/методов обучения, использование интерактивных методов обучения и т.д)*

**3.3. Результаты оценки эффективности и качества мероприятия**

ФОТО С МЕРОПРИЯТИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Программа тренинга
2. Список участников
3. Результаты оценки эффективности и качества мероприятия.