

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Нализко Наталья Александровна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 12.09.2024 12:22:10  
Уникальный программный ключ:  
25467908655d9e0abdc452e51caba97c16aa1b68

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Челябинский государственный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)**

**Костанайский филиал**

**С.И. Лилимберг**

**«ПРАКТИКУМ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»**  
Учебное пособие

Костанай, 2023

УДК 338.984  
ББК 65.054  
Л 16

*Рекомендовано к печати*  
*Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»*

**Автор:** *Лилимберг С.И.*, кандидат экономических наук, доцент, профессор  
кафедры экономики

**Рецензенты:** *Дамбаулова Г.К.*, кандидат экономических наук,  
ассоциированный профессор, руководитель Смарт-центра  
Костанайского регионального университета  
имени А. Байтурсынова  
*Мишулина О.В.*, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики  
Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Л 16 **Практикум «Бизнес-планирование»:** учебное пособие / Автор:  
Лилимберг С.И. – Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2023. – 103 с.

В пособии приводятся методические рекомендации и план освоения дисциплины по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент 7, 8 семестры очная форма обучения. Рекомендации обсуждены и рассмотрены на заседании кафедры экономики (протокол № 6 от 14 февраля 2023 г.).

© С.И. Лилимберг, 2023.  
© Костанайский филиал  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2023.

Запрещается несанкционированное копирование документа

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Основы бизнес-планирования.....	6
1.1 Сущность бизнес-планирования. Особенности разработки бизнес-планов .....	6
1.2 Структура бизнес-плана .....	10
1.3 Построение бизнес-моделей.....	15
1.4 Контрольные вопросы.....	17
2 Оценка конкурентоспособности товара в бизнес-плане. Выбор ценовой стратегии .....	18
2.1 Сущность конкурентоспособности. Особенности товарной конкурентоспособности.....	18
2.2 Характеристика конкурентоспособности в бизнес-плане.....	21
2.3 Выбор ценовой политики и ценовой стратегии .....	24
2.4 Контрольные вопросы.....	27
3 Анализ рынка в бизнес-плане. План маркетинга .....	28
3.1 Сущность и назначение маркетингового плана .....	28
3.2 Структура маркетингового плана и особенности его разработки. Исследование рынка.....	29
3.3 Инструменты маркетингового планирования .....	33
3.4 Контрольные вопросы.....	37
4 Производственный, юридический, организационный разделы в бизнес-плане....	38
4.1 Разработка производственного плана .....	38
4.2 Разработка юридического плана.....	43
4.3 Разработка организационного плана .....	47
4.4 Контрольные вопросы.....	49
5 Финансовый план. Анализ и оценка рисков в бизнес-плане .....	50
5.1 Разработка финансового плана .....	50
5.2 Анализ и оценка рисков в бизнес-плане .....	54
5.3 Контрольные вопросы.....	57
СКВОЗНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	59
Сквозное практическое задание №1 .....	60
Сквозное практическое задание №2.....	62
Сквозное практическое задание №3 .....	64
Сквозное практическое задание №4 .....	67
Сквозное практическое задание №5.....	72
Сквозное практическое задание №6.....	76
Сквозное практическое задание №7 .....	78
Сквозное практическое задание №8.....	79
Сквозное практическое задание №9.....	83
Сквозное практическое задание №10.....	84
ТРЕНИНГИ .....	85
Тренинг 1 .....	85

Тренинг 2.....	86
Тренинг 3.....	87
Тренинг 4.....	88
Тренинг 5.....	90
Тренинг 6.....	91
ЗАДАЧИ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ.....	93
ТЕСТЫ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ.....	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие подготовлено в соответствии с программой учебного курса «Практикум «Бизнес-планирование» и ориентировано на формирование у студентов ключевых компетенций, связанных с освоением базовых категорий, понятий и методик разработки бизнес-планов.

Целью учебного пособия является формирование знаний в области планирования предпринимательской деятельности и развития современных форм и методов ведения бизнеса, а также ознакомление студентов с теоретическими основами и технологией бизнес-планирования деятельности предприятия – субъекта конкурентной среды.

Представленный в учебном пособии лекционный курс, позволяющий студентам изучить основные вопросы бизнес-планирования, направлен на достижение следующих задач:

- сформировать общее представление о бизнес-планировании как важном направлении деятельности предприятия; о структуре и составе бизнес-плана, об особенностях бизнес-планирования на предприятиях;
- вооружить студентов знаниями о методике составления бизнес-плана предприятия, методике разработки типовых разделов бизнес-плана, о видах и методах оценки эффективности проектов и анализа рисков;
- сформировать практические навыки разработки и обоснования предпринимательских бизнес-планов.

Использование пособия в учебном процессе будет способствовать формированию у студентов профессиональных компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

В учебном пособии последовательно рассмотрены актуализированные взгляды на разработку бизнес-плана, позволяющие обобщить последние методические достижения в экономике и бизнес-планировании с использованием современных методов исследования окружающей среды и планирования предпринимательской деятельности на перспективный период.

Для закрепления полученных знаний и оказания помощи в случае самостоятельного изучения дисциплины в конце каждой главы приведены контрольные вопросы. В заключении пособия представлен список литературы.

## **1 Основы бизнес-планирования**

**Учебная цель:** раскрыть сущность бизнес-планирования, оценить место бизнес-планирования в предпринимательской деятельности, рассмотреть классификацию бизнес-планов, их возможную структуру, исследовать особенности построения бизнес-моделей.

### **План:**

- 1.1 Сущность бизнес-планирования. Особенности разработки бизнес-планов.
- 1.2 Структура бизнес-плана.
- 1.3 Построение бизнес-моделей.

### **1.1 Сущность бизнес-планирования. Особенности разработки бизнес-планов**

Бизнес-планирование (деловое планирование) - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

Успех любой деятельности субъекта хозяйствования напрямую зависит не только от влияния рыночных механизмов, но и от того, насколько успешно он планирует свои действия. При этом следует иметь в виду, что этапу разработки и внедрения бизнес-проекта всегда должен предшествовать этап предварительного анализа и планирования намечаемой деятельности. В связи с этим немаловажными являются предварительная оценка, анализ получаемой прибыли, расчет рентабельности, ликвидности, т. е. на основании этих показателей предприятие решает вопрос о дальнейшей деятельности в данном направлении.

Первичный анализ деятельности предприятия должен выявить его наиболее слабые стороны с целью дальнейшего их исправления. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие первым должно проявить инициативу (прежде всего и в отношении своих работников). Любой субъект хозяйствования независимо от формы собственности имеет шансы на успех только в том случае, если он работает с полной отдачей. Только проявив первым инициативу, можно первым получить выигрыш от этого.

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

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Основными целями бизнес-плана являются:

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

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

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим дополнительным целям, таким как:

- 1) выявление целей бизнеса;
- 2) содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;
- 3) создание системы измерения результатов деятельности;
- 4) предоставление инструментария управления бизнесом;
- 5) предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса;
- 6) выявление альтернативных стратегий выживания.

Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например:

- 1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- 2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- 3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и др.

Бизнес-план помогает предприятию (организации) решить следующие основные задачи:

- 1) определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- 2) сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- 3) выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- 4) выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- 5) определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- 6) оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- 7) предусмотреть трудности, подводные камни, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Бизнес-планы обычно составляют для:

- 1) внешнего использования, чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам;
- 2) внутреннего использования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие

вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы «понять» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении.

Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности. Попытка привлечь инвестора может быть планом, основанным на восприятии его как «крутого парня», у которого много денег, а не хорошо обдуманном стратегическим решением. Когда в конечном счете руководитель поймет, что фирма могла бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать 30 % доходов инвестору, он будет чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор не будет понимать, в чем проблема.

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана в интересах обеих сторон.

Недопустимым в бизнесе является обман самого себя. А бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

Можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов :

- 1) специфика отрасли;
- 2) общая стратегия предприятия;
- 3) концепция продукта.

Важнейшими характеристиками бизнес-плана являются:

- 1) четкая структура материала и его наглядность;
- 2) простота его изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров;
- 3) обоснованность и достоверность использованной информации;
- 4) разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;
- 5) объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане;
- 6) точность финансовых расчетов.

На практике наиболее часто используются следующие виды бизнес-планов: бизнес-план организации; бизнес-план заявки на кредит; бизнес-план инвестиционного проекта; бизнес-план структурного подразделения; бизнес-план заявки на грант; бизнес-план развития региона; бизнес-план учреждения.

Бизнес-план организации – это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план инвестиционного проекта излагает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты.

Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) – это изложение плана его деятельности.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и / или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения (государственного, негосударственного) – это обоснование перспектив и значимости его (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технического центра и т. д.) социально-экономического развития для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность бизнес-планирования, а также различные аспекты разработки бизнес-планов, можно сделать вывод, что бизнес-план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии. У него имеется две основные задачи. С одной стороны, он служит средством привлечения инвесторов с целью получения денежных средств или партнеров для совместного участия в проекте, с другой – имеет самостоятельную ценность, является эффективным инструментом управления, помогает предпринимателю определить перспективы роста своего дела, контролировать текущую ситуацию.

Известно, что предприятие в рыночной системе хозяйствования подвержено постоянным, во многом противоречивым изменениям и воздействиям. В дополнение к этому для российских условий характерна еще и неустойчивость законодательства. Такие условия внешней среды существования компании наводят на размышления, которые сводятся к простейшей фразе: «Может быть, не стоит затрачивать время и силы на составление плана, а лучше постоянно чутко улавливать изменения и держать руль управления в позиции сиюминутной готовности к ним?».

Специалисты-рыночники считают, что чем больше рынка, тем важнее план. При этом план надо понимать как сбалансированный с ресурсами комплекс мероприятий, учитывающий возникающие в новых условиях риски потери средств и очень ограниченное воздействие государства на правила рыночной экономики.

Разработка бизнес-плана требует профессиональных знаний в области управления, финансах, маркетинге. Поэтому даже небольшие фирмы на Западе обращаются к экспертам за консультацией или к специалистам, предлагающим услуги по составлению бизнес-плана.

Объем бизнес-плана зависит от цели его составления. Внутренний бизнес-план

(для внутривозводского планирования) не регламентируется ни по объему, ни по структуре разделов. Бизнес-план может использоваться для проведения санации, реструктуризации, приватизации предприятий, а также для получения внешних инвестиций. Бизнес-план, представляемый с целью получения больших или средних объемов инвестиций (кредитных ресурсов), а также призванный заинтересовать крупного инвестора, должен быть изложен не более чем на 50–80 страницах. Как правило, в указанный объем не включаются приложения, дополняющие бизнес-план и подтверждающие его реальность. Составлению бизнес-плана предшествуют анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рынка и технико-экономические исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепринятых международных стандартов.

Бизнес-план – это программа действий по реализации проектов или осуществления отдельных сделок, направленная на обеспечение прибыльного функционирования предприятия.

Бизнес-план – это официальный документ. Как было показано выше, для того чтобы написать его, нужно собрать обширную достоверную информацию по большому кругу вопросов. Объем этой информации постоянно увеличивается по мере вхождения в бизнес и (или) его развития. Поэтому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана.

## **1.2 Структура бизнес-плана**

Бизнес план – это сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается практически неизменным, в нем содержатся: краткое содержание (резюме), характеристика отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисков и страхование.

Содержание разделов бизнес-плана может изменяться в зависимости от вида бизнеса. Например, при составлении плана с целью получения капитальных вложений необходимо принимать во внимание некоторые особенности, учет которых будет способствовать успешному привлечению к проекту внимания потенциальных партнеров и инвесторов.

Одно из основных правил при составлении - бизнес-план должен быть хорошо оформлен. Во-вторых, бизнес-план должен быть кратким. В бизнес-плане не желательны второстепенные по значению схемы, таблицы и графики; оставлять рекомендуется только самые необходимые.

Рекомендуемая структура бизнес плана может быть следующей:

- 1 Резюме.
- 2 Описание фирмы.
- 3 Цели и задачи.
- 4 Продукция/услуга.

- 5 Анализ рынка. План маркетинга.
- 6 План производства.
- 7 Управленческий персонал.
- 8 Источники и объем требуемых средств.
- 9 Оценка риска.
- 10 Финансовый план (бюджет).

#### *Резюме*

Бизнес-план начинается с краткого изложения сути проекта, то есть с резюме или выводов. Они обычно пишутся в самую последнюю очередь, но именно они являются первым пунктом бизнес-плана. Выводы рекомендуется делать краткими. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана.

Прежде всего резюме содержит следующую информацию: необходимый размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства будут привлечены для организации предпринимательской деятельности.

#### *Описание фирмы*

В данном разделе отражаются основные виды деятельности и характер фирмы (проекта), производственная и другая деятельность. Указываются следующие данные о фирме.

##### 1. История фирмы:

- дата и место создания фирмы, ее юридический статус к настоящему времени;
- имена основателей фирмы, директоров,
- основные изменения, произошедшие в структуре фирмы, ее руководстве, юридическом статусе с момента основания.
- основные достижения фирмы в той области деятельности, которая подлежит анализу в бизнес-плане.

##### 2. Сведения о предприятии и предпринимателе;

- основные технико-экономические и финансовые показатели, характер производимой продукции, рынок сбыта, партнеры, клиенты, ближайшие цели и перспективы развития, наличие лицензий.

##### 3. Социальная направленность и масштабность проекта:

- указывается направленность на решение местных проблем;
- возможные перспективы развития, выход на зарубежный рынок и т.п. Также в этом разделе проводится анализ сферы деятельности фирмы.

#### *Цели и задачи*

План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия.

Этот анализ также называют ситуационным анализом. Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.

Здесь рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арендованных):

- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты; чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной),
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы),
- финансовые (наличие собственных средств);
- кадровые (навыки и профессиональные недостатки, насколько идея отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, к сильным сторонам можно отнести такие факторы как:

- дешевое сырье;
- высокий профессионализм;
- дешевый продукт (услуга);
- новизна продукта (услуги);
- хорошая упаковка.

Слабые стороны могут быть следующие:

- нет склада;
- большие издержки и, как следствие, высокая цена;
- слабая реклама.

Возможности и опасности - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь необходимо учесть следующие факторы:

- экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство):

- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи и ее привлекательности. Как они будут развиваться в дальнейшем?

Возможности:

- повышение профессионального уровня;
- вероятность получения нового продукта;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятная налоговая и кредитная политика.

Опасности:

- таможенное оформление;
- появление конкурентов.

*Продукт (услуга)*

В этом разделе дается определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Эта часть пишется ясным, четким языком, понятным для неспециалиста.

Здесь необходимо описать основные характеристики продукции, которую фирма (предприниматель) собирается производить. При этом надо сделать акцент на преимуществах, которые данная продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы была подчеркнута уникальность продукции или услуг. Это

может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг), так как инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

#### *Анализ рынка. План маркетинга*

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые совершенные технологии могут оказаться бесполезными, если на них нет своих покупателей. Изучение рынка - одна из главных проблем нового бизнеса. Таким образом, параграф бизнес - плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным для написания.

Самые первые сведения, которые потребуются при написании данного раздела: кто будет покупать у фирмы товары, где ее ниша на рынке? Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить продукции завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2-х лет. Такой поиск должен проходить поэтапно.

Первый этап - оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов - социальных, национальных, культурных климатических, а главное - от экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д.

Второй этап - оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую фирма в принципе можете надеяться захватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую она можете рассчитывать.

В итоге такого анализа (маркетингового исследования), можно определить примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать. Но чтобы их получить реально, нужен третий этап, третий шаг к оценке реальных объемов продаж.

Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов. Для мелкого бизнеса вполне возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на собственный профессиональный опыт разработчика бизнес-плана или опыт специалистов.

Основные элементы плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

#### *План производства*

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на фирме. Здесь надо рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые занимает фирма, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков, если таковые присутствуют.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

#### *Организационный план. Управленческий персонал*

Инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес-план. Поэтому данный раздел является одним из самых важных. Он должен объяснить, каким образом организована руководящая группа и описать основную роль каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и на слабые стороны руководящей группы.

Часто предприниматель заявляет, что “все” будет делать сам. Если он не пояснит, что имеется ввиду под этим “все”, то может оказаться, что он просто не продумал свой проект до конца.

В этом разделе желательно представить данные о партнерах фирмы, их возможностях и опыте.

#### *Источники и объем требуемых средств*

В этом разделе предприниматель должен представить свои соображения относительно:

- объема требуемых средств;
- откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам;
- сроков возврата средств.

Практически, в этом разделе здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала (собственных средств для индивидуальных предпринимателей). Рассчитать срок возврата кредита.

#### *Финансовый план (бюджет)*

Необходимо включить в бизнес-план детальный финансовый план. Он должен содержать в себе следующие компоненты:

- прогноз объемов продаж;
- оценки прибыли и убытков;
- анализ движения наличности.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую фирма (предприниматель) предполагает завоевать своей продукцией. Для начального периода производства (первый год осуществления проекта) неплохо иметь предварительную договоренность с клиентами о будущих продажах. Начиная со второго года прогноз продаж основан уже на предположениях. Важно чтобы они были реалистичными и не приукрашенными.

Прогноз прибылей и убытков (отчет о прибылях и убытках) - документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

1. доходы от продажи;
2. издержки производства;
3. суммарную прибыль;
4. общепроизводственные расходы;
5. чистую прибыль.

Задача этого документа - показать, как будет изменяться и формироваться прибыль предприятия.

#### Оценка рисков

Цель раздела - определить и показать пути предотвращения тех рисков, с которыми может столкнуться предприятие в результате осуществления проекта.

Хорошим способом проанализировать возможные риски - это провести анализ чувствительности. Это значит - переработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть, например, последствия изменения того или иного фактора, влияющего на живучесть проекта.

### 1.3 Построение бизнес-моделей

Бизнес-модель компании является логическим и схематическим объяснением структуры построения бизнеса. Ее цель - в выявлении опорных моментов и показателей, которые будут успешными в данной деятельности. С точки зрения пользователя лучшая компания - та, в которой самые низкие цены, самый качественный товар, самые лучшие условия обслуживания клиента, идеальное местоположение. Для бизнесмена главным фактором является окупаемость, прибыль, рентабельность.

При построении бизнес-модели необходимо свести все эти критерии в одно целое и добиться лучшего для обеих сторон процесса результата. В документальном виде процесс построения бизнес-модели включает работу с исходными данными и конечными планами и задачами. Между ними необходимо выстроить логический мост, основанный на внутренних и внешних бизнес-процессах. Кроме того, надо помнить, что невозможно единожды разработать и внедрить бизнес-модель на предприятии.

Бизнес-модель – это описание основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

Бизнес-модель охватывает 4 сферы бизнеса:

- 1) взаимодействие с потребителем;
- 2) предложение;
- 3) инфраструктура;
- 4) финансовая эффективность компании.

Бизнес-модель включает 9 блоков:

- потребительские сегменты (ПС);
- ценностные предложения (ЦП);
- каналы сбыта (КС);
- взаимоотношения с клиентами (ВК);
- потоки поступления доходов (ПД);
- ключевые ресурсы (КР);
- ключевые виды деятельности (КД);
- ключевые партнеры (КП);
- структура издержек (СИ).

Потребительские сегменты (ПС) – в этом структурном блоке определяется,

какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.

- для кого мы создаем ценностное предложение?
- какие клиенты для нас наиболее важны?

Ценностные предложения (ЦП) – включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

- какие ценности мы предлагаем потребителю?
- какие проблемы мы помогаем решить нашим клиентам?
- какие потребности удовлетворяем?
- какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?

Каналы сбыта (КС) – этот блок описывает, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

- какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?
- как вы взаимодействуете с ними сейчас?
- как связаны наши каналы между собой?
- какие из них наиболее эффективны?
- какие более выгодны?

Взаимоотношения с клиентами (ВК) – блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

- отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?
- какие отношения установлены?
- каких расходов они требуют?
- как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

Потоки поступления доходов (ПД) – блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента (чтобы получить размер чистой прибыли, необходимо вычесть из дохода все издержки).

- за что клиенты действительно готовы платить?
- за что они платят в настоящее время?
- каким образом они платят?
- как они предпочли бы платить?
- какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

Ключевые ресурсы (КР) – блок описывает наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

- какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?
- какие ключевые ресурсы нужны для наших каналов сбыта?
- какие ключевые ресурсы нужны для взаимоотношений с клиентами?
- какие ключевые ресурсы нужны для потоков доходов?

Ключевые виды деятельности (КД) – блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

- каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?
- каких видов деятельности требуют наши каналы сбыта?
- каких видов деятельности требуют наши взаимоотношения с клиентами?

- каких видов деятельности требуют наши потоки поступления доходов?

Ключевые партнеры (КП) – блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым взаимодействует бизнес-модель.

- кто является нашими ключевыми партнерами?

- кто наши основные поставщики?

- какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?

- какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Структура издержек (СИ) – блок описывает существенные расходы, связанные с функционированием бизнеса.

- какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?

- какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?

- какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

#### **1.4 Контрольные вопросы**

1) Что представляет собой процесс бизнес-планирования?

2) Для чего предпринимателю бизнес-план?

3) Назовите основные виды бизнес-планов.

4) Назовите особенности разработки основных видов бизнес-планов.

5) От чего зависит объём бизнес-плана?

6) Является ли бизнес-план официальным документом?

7) Перечислите основные разделы бизнес-плана.

8) В зависимости от каких факторов может изменяться структура бизнес-плана?

9) Каковы основные правила, которые обязательно нужно учитывать при составлении бизнес-плана?

10) Что входит в ситуационный анализ бизнес-планирования?

11) В каком разделе бизнес-плана целесообразно рассматривать факторы привлекательности бизнес-идеи?

12) В каком разделе бизнес-плана целесообразно оценить потенциальную ёмкость рынка?

13) В каком разделе бизнес-плана целесообразно описывать руководящую группу проекта?

14) В каком разделе бизнес-плана целесообразно представить данные о партнерах фирмы, их возможностях и опыте?

15) В каком разделе бизнес-плана целесообразно представить прогноз объёма продаж?

16) Что представляет собой бизнес-модель?

17) Для чего разрабатывается бизнес-модель?

18) Чем отличается бизнес-модель от бизнес-плана?

## **2 Оценка конкурентоспособности товара в бизнес-плане. Выбор ценовой стратегии**

**Учебная цель:** рассмотреть основы и виды конкурентоспособности товара, исследовать составляющие конкурентоспособности продукции, рассмотреть способы отражения вопросов конкурентоспособности в бизнес-плане; изучить сущность ценовой политики, а также факторы обоснования выбора ценовой стратегии.

### **План:**

2.1 Сущность конкурентоспособности. Особенности товарной конкурентоспособности.

2.2 Характеристика конкурентоспособности в бизнес-плане.

2.3 Выбор ценовой политики и ценовой стратегии.

### **2.1 Сущность конкурентоспособности. Особенности товарной конкурентоспособности**

**Конкурентоспособность** – это качество, которое позволяет охарактеризовать изучаемый объект с точки зрения способности его к удовлетворению каких-либо потребности целевой аудитории в сравнении с аналогичными качествами продукции других компаний. Другими словами, конкурентоспособность представляет собой способность продукции отвечать требованиям рынка и потребностям покупателей.

Конкурентоспособность определяется двумя главными факторами: качеством и ценой товара. Также на конкурентоспособность оказывают влияние такие факторы, как имидж компании и торговой марки, ситуация на рынке, мода, рекламные акции и т.д.

Конкурентоспособность продукции позволяет оценить возможность продукции существовать на рынке и сохранять востребованность, не уступающую продукции других компаний. Самый важный источник конкурентных преимуществ – это производство продукции высочайшего качества.

#### **Составляющие конкурентоспособности продукции: качество и цена.**

**Качество продукции** – это совокупность характеристик товара, которые характеризуют степень пригодности ее для использования потребителями по назначению. Качество продукции должно соответствовать по меньшей мере отечественным стандартам, а оптимально – также международным стандартам качества. Немаловажным для конкурентоспособности предприятия является качество продукции, превосходящее качество аналогичных товаров у конкурентов.

Качество продукции позволяет собой один из главных факторов не только конкурентоспособности предприятия, но и объема реализации и получаемой компанией прибыли. Оценить качество продукции можно при помощи сопоставления технических и экономических показателей изделия с образцами аналогичной продукции первого класса.

Второй составляющий конкурентоспособности продукции предприятия – это

**цена товаров.** Она косвенно связана с качеством, так как при повышении качества возрастает себе стоимость продукции, а значит, для получения прибыли должна увеличиваться и ее цена. При этом чем ниже цена, тем выше конкурентное преимущество продукции компании. Продукция по более низким ценам всегда имеет больший спрос.

Если обобщить оба показателя, можно сказать, что наибольшую конкурентоспособность продукция получает, если имеет качество превосходящее качество продукции конкурентов, но предлагается по более низкой цене.

### **Особенности товарной конкурентоспособности**

*Конкурентоспособность товара* – это сочетание его стоимостных и качественных характеристик, которые обеспечивают удовлетворение потребностей покупателя.

*Качество и конкурентоспособность товара важно разграничивать.* Качество представляет собой совокупность свойств продукции, которые делают его способным удовлетворять потребности. Качество само по себе определяет только меру полезности товара. Конкурентоспособность можно определить только при учете других факторов – цены, условий использования и т.д.

При этом *конкурентоспособность продукции определяет прочность положения компании на рынке и ее способность вести борьбу с конкурентами.* Конкурентоспособным считается такой товар, который имеет комплекс стоимостных и потребительских характеристик, обеспечивающих ему успех на рынке. Такой товар имеет выгодные отличия от аналогичных от других производителей по качественным и социально-экономическим признакам.

Важно оценивать уровень конкурентоспособности не только продукции в целом, но и каждого товара в отдельности. Анализ конкурентоспособности продукции на примере любого товара может продемонстрировать это. Анализ позволяет построить успешную товарную политику и занять наиболее выгодное положение на рынке.

### *Параметры конкурентоспособности продукции*

Чтобы товар считался конкурентоспособным, он должен соответствовать определенным параметрам удовлетворения различных потребностей покупателя:

Технические – область использования товара, его свойства и назначение.

Экономические – стоимость товара, сервис, гарантии и т.д.

Нормативные – соответствие стандартам и нормам.

Эстетические – внешняя привлекательность.

Эргономические – соответствие товара свойствам человека и его тела.

Задачи и назначение анализа конкурентоспособности продукции

Анализ качества и конкурентоспособности продукции проводится для решения следующих задач:

- оценка уровня конкурентоспособности товаров и прогнозирование его динамики.

- определение факторов, оказывающих воздействие на формирование конкурентоспособности.

- разработка мероприятий по обеспечению повышения уровня

конкурентоспособности продукции.

*Методики исследования конкурентоспособности*

На сегодняшний день существует немало методик для исследования конкурентоспособности продукции компании. Заключаются они в выявлении определенных факторов, воздействующих на конкурентоспособность продукции. Можно выделить несколько основных классификаций этих факторов, но чаще всего их делят на внешние и внутренние.

*Внешние факторы:*

Институциональные – политические, правовые, экономические.

Конъюнктура рынка.

Уровень конкуренции.

Форма регулирования экономических процессов государством.

Соотношение спроса и предложения.

Взаимодействие факторов производства и формирования цен.

Изменения в структуре потребления.

Имидж компании престижность бренда.

*Внутренние факторы:*

Требования потребителей к качеству, стоимости товара, срокам доставки, наличию сервисного обслуживания и гарантий.

Соответствие товара действующим нормам. Отраслевым стандартам и рекомендациям.

Цена товара и его себестоимость.

В процессе анализа очень важно определить, какие именно факторы воздействуют на конкурентоспособность продукции – внутренние или внешние. Если решающее значение будут иметь внутренние факторы, компания сможет разработать меры по устранению внутренних проблем с целью повышения конкурентоспособности.

Если же причиной недостаточно высокой конкурентоспособности продукции будут внешние факторы, необходимо принимать меры чтобы адаптироваться к условиям и повысить конкурентоспособность товара на рынке.

В зависимости от конкретных целей анализа используются различные показатели или их сочетание (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерий	Показатели
эффективность производственной деятельности предприятия	– рентабельность – фондоотдача – фондоемкость – материалоотдача – материалоемкость – производительность труда
финансовое состояние предприятия	– показатели имущественного положения; – показатели ликвидности и платежеспособности предприятия; – показатели финансовой устойчивости;

	– показатели деловой активности; – показатели финансовых результатов деятельности предприятия.
эффективность организации продвижения товаров и услуг	– показатели эффективности рекламы
конкурентоспособность предлагаемых товаров и услуг	– качество товаров и услуг; – доля на рынке
деловая активность	– надежность поставщиков; – быстрота реакции на заказы; – инвестиционная привлекательность.

Таким образом, в зависимости от конкретных целей анализа используются различные показатели или их сочетание, которые дают количественную и качественную оценку деятельности предприятия в области обеспечения конкурентоспособности. Основным недостатком всех этих показателей является то, что они рассматривают конкурентоспособность предприятия как статичную характеристику и не учитывают динамичность данной категории в зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов в разные периоды времени.

## 2.2 Характеристика конкурентоспособности в бизнес-плане

В бизнес-плане приводятся:

- наименование конкурентов;
- объемы продаж конкурентов;
- общие доли рынка, принадлежащие конкурентам;
- цены конкурентов на аналогичные товары;
- главные сильные и слабые стороны конкурентов;
- поведение конкурентов.

Конкурентоспособность товара является относительной (по отношению к товарам - конкурентам) характеристикой.

Она определяется:

- качеством товара,
- наличием торговой марки,
- состоянием рекламной деятельности,
- ценообразованием и различными видами уступок и льгот,
- уровнем послепродажного обслуживания.

Количественная оценка конкурентоспособности товара включает в себя следующие этапы:

1) выбор наиболее конкурентоспособных товаров на рынке в качестве образца для сравнения и определения конкурентоспособности товара предприятия (выполняется в подразделе бизнес-плана «Анализ сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов»);

2) определение набора сравниваемых параметров обоих товаров;

3) определение степени значимости каждого параметра ( т.е. их вес в долях от

1);

4) расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара.

Таким образом, итоговая оценка конкурентоспособности продукции и услуг осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара на основе совокупности нормативно-производственных, потребительских и экономических параметров изделий при сравнении с товарами конкурентов.

В бизнес-плане данная информация представляется в виде таблицы, где сравнивается предлагаемый товар, его цена, продвижение и сбыт с основными товарами-конкурентами (товар А, товар Б, товар В и др.). Для каждого фактора конкурентоспособности проставляют оценки в сравнении с предлагаемым товаром: «хуже», «одинаково», «лучше» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Пример оценки конкурентоспособности в бизнес-плане в сравнении с товарами конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Оценка предлагаемого товара в сравнении с товарами конкурентов			
	товар А	товар В	товар С	товар D
<b>ТОВАР</b>				
качество				
экономичность				
престиж торговой марки				
дизайн				
упаковка				
гарантийный срок				
уровень послепродажного обслуживания				
надёжность				
защищённость патентов				
<b>ЦЕНА</b>				
продажная				
процент скидки с цены (от объема партии и т.д.)				
условия оплаты с точки зрения выгоды для потребителя (с отсрочкой платежа, предоплата...)				
<b>ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНКИ</b>				
реклама				
создание положительного образа				
личные продажи				
<b>СБЫТ</b>				
плотность и доступность сбытовой сети				
время оформления заказа до поставки				

После чего делается качественный анализ, а его результаты используют при разработке плана реализации.

Возможно привлечение для заполнения такой таблицы группы экспертов, проставление ими количественных оценок и их обработка. Если параметры не

поддаются непосредственной численной оценке, то экспертным путем им присваивается балльная оценка.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты.

Преимуществами высокого порядка являются: уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая политика, организация производства, хорошая репутация фирмы.

Анализ конкурентоспособности как правило сочетается с разделом описания продукции или следует непосредственно за ним.

#### *Описание товаров и / или услуг*

В этой части должен быть список всех продуктов и / или услуг, которые предприниматель планирует реализовывать. Краткое описание должно содержать следующие элементы:

Что за продукт и / или услуга?

Какие выгоды получит потребитель?

Каковы основные особенности?

К какому типу клиентов относится предложение?

Как будут использованы способы продажи?

Для каждого продукта и / или услуги, ответы на эти вопросы не должны превышать 100 слов или 500 символов. На более специфические продукты и / или услуги это правило не распространяется.

#### *Конкурентное сравнение*

Учитывая, что в отдельном разделе рынок анализируется более детально, здесь кратко перечисляются отличия и особенности предлагаемых товаров и/или услуг в сравнении с основными конкурентами на рынке. В этом разделе целесообразно использовать конкретные слова, говоря о качестве, ценах, продажах, местоположении и т.д. Важными характеристиками данного раздела являются краткость и лаконичность. Этот процесс будет происходить следующим образом:

Определение основных конкурирующих товаров и / или услуг.

Определение характеристик этих конкурирующих продуктов и / или услуг.

Определение видов применения и выгоды, которую обеспечивают продукты и / или услуги.

Сравнение особенностей и выгод конкурентных продуктов и / или услуг по отношению к данной продукции и / или услуг.

Включение дополнительных конкретных идей и параметров, чтобы увеличить разрыв в сравнении в вашу пользу.

Четкое уточнение этих отличий и преимуществ в настоящем подразделе.

### Способ получения продуктов и / или услуг

Подраздел должен включать в себя описание того, как получить продукты и / или услуги, которые будут предложены к реализации на рынке. Если планируется розничный бизнес, необходимо описать поставщиков. Если речь идёт об оказании услуг, то необходимо описать технологию её оказания и предоставления. Например, нанятыми профессионалами, используя специальные инструменты и оборудование... Если бизнес является производственной компанией, здесь придется дать описание процесса производства и сырья, необходимого для производства.

### *Будущие продукты и / или услуги*

Бизнес-план не может описывать статичную ситуацию. Предпринимательская деятельность является динамичной, требуя всегда быть на один шаг вперед. Желательно в этом разделе включать продукты и / или услуги, запуск которых планируется в перспективном периоде. В этом разделе просто нужно рассмотреть и ответить на следующие вопросы:

Какие продукты и / или услуги планируется выпускать в будущем?

Каковы условия для их введения?

К какому времени они могут быть введены?

Этот раздел относится к долгосрочной стратегии и представляет собой сочетание финансовых потребностей и диапазона возможностей.

## **2.3 Выбор ценовой политики и ценовой стратегии**

Цель деятельности коммерческого предприятия – извлечение прибыли. Доход компания получает за счет реализации товаров и услуг. Продажа может быть как оптовой, так и розничной. Ключевым фактором, влияющим на успех реализации, является стоимость продаваемого продукта. Определение стоимости зависит от ценовой политики предприятия.

Ценовая политика (ЦП) – это совокупность принципов установления определенной стоимости на товары и услуги. Это маркетинговый инструмент, который влияет на успех продаж и позиционирование компании.

Главная задача ценовой политики – получение стабильной прибыли от реализации, обеспечение конкурентоспособности. Побочных задач может быть множество. Зависят они от особенностей функционирования компании. При формировании ЦП во внимание принимаются следующие моменты:

- влияние стоимости на конкурентоспособность компании;
- шансы организации выиграть в «ценовой войне»;
- разумность выбранной ценовой политики в отношении новой продукции;
- изменение стоимости на основании жизненного цикла продукта;
- возможность установления различных базисных цен.

Для формирования стоимости допускается выбрать компанию, схожую по характеристикам с предприятием. Она оценивается на предмет соотношения издержек к прибыли.

Рассмотрим главные цели ценовой политики компании:

*Продолжение деятельности организации.* Предприятие осуществляет свою

деятельность под влиянием таких угроз, как лишние мощности, высокая конкуренция, резкое изменение спроса. С частью этих рисков можно бороться путем снижения стоимости. Однако уменьшение цены должно быть таким, чтобы полученный доход покрывал издержки. Эта цель ЦП считается краткосрочной.

**Краткосрочное увеличение прибыли.** Иногда стоимость на товар изменяется для максимального извлечения прибыли. Часто такая цель ставится в рамках переходной экономики. Это краткосрочная задача. В долгосрочной перспективе такая цель не используется, так как значительное повышение стоимости не даст выиграть в конкурентной борьбе.

**Краткосрочное увеличение продаж.** В этом случае стоимость на товар, напротив, снижается. Привлекательная цена позволяет увеличить объем сбыта. Альтернативный вариант – назначение комиссионных для посредников, что также помогает повысить продажи. Данная мера позволит извлечь максимальную прибыль, а также завоевать долю в рынке.

**«Снятие сливок».** Данная мера актуальна в том случае, если компания реализует новую продукцию. В этом случае назначается максимально высокая стоимость. Если продажи начинают падать, стоимость незначительно снижается для обеспечения оборота.

**Долгосрочное увеличение прибыли.** Одна из действующих стратегий – формирование имиджа компании, которая выпускает исключительно качественную продукцию. Если клиент уверен в качестве продукта, он будет готов приобретать его по высокой стоимости. Это позволит добиться долгосрочной максимизации прибыли.

Для установления оптимальной ценовой политики ставится одна цель. Подбирается она в зависимости от особенностей конкретного предприятия, его конкурентов.

При разработке ценовой политики и выборе стратегии предприятия в бизнес-планировании обосновывается выбор одной из разновидностей ценовой политики для предприятия.

*Политика высоких цен.* При появлении нового товара на рынке устанавливается максимально высокая стоимость. Актуально это только для действительно новой продукции, которая пользуется спросом и защищена патентом. Стоимость постепенно уменьшается в том случае, если замечено снижение спроса.

*Политика низких цен.* Актуальна в том случае, если компании нужно быстро войти на рынок и завоевать свою долю. Подходит для стимулирования спроса. Применяется на рынках с увеличенным объемом производства, повышенной эластичностью спроса. Издержки компании покрываются за счет того, что продажи товара по небольшой стоимости максимально увеличиваются.

*Политика дифференцированных цен.* Средняя стоимость продукции меняется под влиянием надбавок, скидок. Каждому сегменту потребителей предлагается отдельная стоимость на товар.

*Политика льготных цен.* Компания получает возможность привлечь новых клиентов за счет льготных предложений. Этот способ подходит для расширения рынка сбыта.

*Политика гибких цен.* Стоимость определяется в зависимости от возможностей потребителей. Довольно часто изменяется.

*Политика стабильных цен.* В этом случае цены не меняются в течение длительного времени. Подходит для товаров повседневного спроса.

Перед установлением конкретной ценовой политики нужно внимательно отслеживать изменения цен на товары на рынке. Перед выбором стратегии нужно принимать во внимание внутренние (специфика предприятия) и внешние (особенности рынка) факторы.

Не существует объективно идеальной ценовой политики. Эффективность ее определяется в зависимости от целого ряда факторов. Рассмотрим факторы, влияющие на ЦП.

*Тип рынка, в рамках которого функционирует компания.* Если это рынок совершенной конкуренции, роль ЦП является минимальной, так как компания не властна над ценой. Минимальна также роль ценовой политики в условиях монополии.

*Эластичность спроса.* Она может быть прямой, перекрестной, зависящей от дохода.

*Размер компании,* число подразделений в ней, имеющийся капитал. Если организация выпускает потребительскую продукцию, она имеет большее влияние на ЦП, в отличие от компаний, занимающихся выпуском производственных товаров. Свобода влияния на цену у маленьких компаний ограничена.

*Каналы распределения товаров.* Производитель продукции может сам заниматься реализацией товара, а также использовать для этого посредников. В первом случае влияние компании на ЦП более высоко.

*Рыночный сегмент.*

*Географический район.*

*Наличие инфляции.*

*Размер налогов.*

*Степень вмешательства в деятельность компании государственных органов.*

Эффективность ценовой политики зависит не только от усилий компании, но и от множества других предприятий. Не все организации могут влиять на стоимость. Наименьшая результативность ценовой политики наблюдается у малых компаний с большим налогообложением, в деятельность которых вмешиваются государственные структуры.

Эффективность ценовой политики компании определяется следующими путями.

*Соответствие выбранной ценовой политики финансовой стратегии организации.*

*Реализация поставленных целей.* К примеру, компания желает максимально увеличить показатели сбыта. Подбирается соответствующая ценовая политика. По прошествии времени анализируется, насколько увеличился рынок сбыта. Если показатель достиг поставленных целей, выбранная ЦП считается эффективной.

*Успешность реализации продукции.* Основная цель использования ЦП – увеличение продаж товара. Если продукцию не удастся реализовать по

установленной стоимости, ценовую политику нельзя назвать эффективной.

*Гибкость ценовой политики.*

*Влияние установленных цен на показатели рентабельности.*

*Влияние ЦП на конкурентоспособность организации, укрепление ее позиций на рынке.*

*Обеспечение финансовой устойчивости.*

*Адекватность стоимости качеству продукции.*

*Сбалансированность цен.*

При анализе эффективности ценовой политики нужно принимать во внимание основные показатели успешности деятельности предприятия: рентабельность, уровень продаж, конкурентоспособность, увеличение дохода.

## **2.4 Контрольные вопросы**

1 Какими главными факторами определяется конкурентоспособность?

2 Как разграничиваются категории качества и конкурентоспособности товара?

3 Назовите основные параметры конкурентоспособности продукции.

4 В чём заключаются методики исследования конкурентоспособности?

5 Назовите основные критерии и показатели конкурентоспособности предприятия, которые целесообразно отразить в бизнес-плане.

6 Как проводится количественная оценка конкурентоспособности товара в бизнес-плане?

7 Как проводится качественный анализ конкурентоспособности товара в бизнес-плане?

8 Что представляет собой ценовая политика?

9 С учётом каких факторов обосновывается выбор ценовой политики в бизнес-плане?

10 Перечислите разновидности ценовой политики предприятия.

### **3 Анализ рынка в бизнес-плане. План маркетинга**

**Учебная цель:** структурировать и изучить основные элементы маркетингового плана и особенности его разработки; освоить навыки применения инструментов маркетингового планирования в бизнес-плане.

#### **План:**

3.1 Сущность и назначение маркетингового плана.

3.2 Структура маркетингового плана и особенности его разработки. Исследование рынка.

3.3 Инструменты маркетингового планирования в бизнес-плане.

#### **3.1 Сущность и назначение маркетингового плана**

Маркетинговый план развития предприятия предусматривает шаги для увеличения прибыли и сокращения расходов. Благодаря грамотно разработанной стратегии, владелец бизнеса может наглядно представить себе перспективы развития, а также последствия применения маркетингового плана. Это сократит финансовые риски бизнеса и поможет предприятию занять лидирующие позиции в сегменте.

В бизнесе и маркетинге планирование играет одну из ключевых ролей.

Маркетинговый план - это комплексный анализ текущего состояния бизнеса, детализация будущих маркетинговых активностей и коммуникаций, необходимых для достижения целей компании. К маркетинговому плану прилагается ориентировочный бюджет каждой статьи расходов, учёт потенциальных рисков и резервный план действий.

Маркетинговый план не менее важен, чем производственный и финансовый план, входящие в стратегический план развития компании.

Важно понимать, что маркетинговое планирование имеет относительный, приблизительный характер и в нём многое основано на гипотезах. Верность или ошибочность данных предположений определяется эмпирическим путём в процессе тестирования.

Маркетинговый план является очень важным разделом. Для его написания разработчикам плана необходимо провести маркетинговые исследования, результаты которых и должны быть представлены в данном пункте. Прежде чем начинать исследование, необходимо определить его задачи.

Можно выделить несколько основных задач маркетингового плана:

1) анализ потребностей потенциальных клиентов и возможного спроса с учетом стоимости услуг и платежеспособности потребителя (анализ рынка, на котором будет работать организация или предприятие, условий, необходимых для продвижения проекта; использование полученных данных для создания эффективной производственной или организационной программы);

2) анализ рисков и положительных условий, которые могут привести к росту

или напротив, падению спроса на изготавливаемую продукцию или предоставляемые услуги;

3) определение уровня качества продукции или услуг, оценка их в контексте реальной конкуренции, поиск способов, способных улучшить показатели;

4) идентификация и пути использования конкретных систем сбыта и способов увеличения спроса: определение ценовой политики и стратегии продвижения товара или услуги;

5) определение эффективности маркетинговой стратегии в целом и оценка возможности осуществления вышеперечисленных задач.

Главной же задачей любого маркетингового исследования является определение существующего спроса на продукцию или услуги и получение нужной информации для формирования планов производства и сбыта. Так, в процессе проведенной работы должна быть идентифицирована целевая группа или группы, потребность которых в вашей услуге или товаре будет неудовлетворенной, что обеспечит вашему проекту спрос, а значит, и финансовую стабильность.

Ниже приведены результаты разработки маркетингового плана компании:

- анализ текущего состояния компании;
- диагностика проблем и слабых мест, определение способов их устранения;
- выявление точек и драйверов роста;
- понимание механизмов сокращения издержек без потери качества продуктов и сервиса;
- систематизация и оптимизация бизнес-процессов;
- рациональное распределение ресурсов;
- управление рисками, создание вариативных сценариев развития;
- стратегическое видение и прогнозирование результатов;
- чёткая постановка целей;
- повышение конкурентоспособности, отстройка от конкурентов;
- создание новых и улучшение имеющихся продуктов и сервиса;
- увеличение объёмов продаж, повышение лояльности клиентов, увеличение прибыли;
- выход компании на более высокий уровень и новые рынки;
- изменение или корректировка бизнес-модели;
- привлечение инвестиций, повышение стоимости компании;
- управление, контроль, оценка результатов.

По сути, маркетинговый план представляет собой дорожную карту маркетингового отдела. Без нее задачи абстрактны, действия не согласованы, а решения рискуют стать шаблонными.

### **3.2 Структура маркетингового плана и особенности его разработки. Исследование рынка**

Как правило, *маркетинговый план включает в себя следующие основные разделы:*

- исследование рынка;

- определение ключевой стратегии;
- определение маркетинговой стратегии.

### **Исследование рынка**

Исследуется рынок и производимый товар или предоставляемая услуга, определяются следующие характеристики:

- сегменты рынка;
- нужды потребителей;
- пути продукции к клиенту;
- уровень конкурентоспособности товара или услуги;
- жизненный цикл продукции;
- способы улучшения качества товара;
- правовая база производства;
- возможность копирования схемы производства или оказания услуг конкурентами.

### **Определение ключевой стратегии**

Существует множество маркетинговых стратегий, и задача руководителя проекта заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую из них. Наиболее эффективными стратегиями являются:

- минимизации расходов – позволяет установить самые низкие цены на рынке, что автоматически обеспечивает спрос на старте бизнеса;
- дифференцирования – когда товар или услуга отличается от всех существующих предложений, что выгодно выделяет бизнес на фоне конкурентов;
- ориентации на конкретный сегмент – учитывает все возможные факторы (социальные, демографические и т.д.), определяет целевую аудиторию с возможностью ее дальнейшего увеличения.

### **Определение маркетинговой стратегии**

Чтобы разработать данный раздел маркетингового плана, необходимо ответить на следующий вопрос: «При помощи каких средств будет обеспечиваться продвижение организации, ее услуг или товаров?» Это могут быть СМИ: телевиденье, радио, газеты, или же реклама в режиме онлайн: рассылки по почте, реклама в поисковиках, социальных сетях и т.д.

Выбор одного из вышеперечисленных способов рекламы будет зависеть от многих факторов: ваших финансовых возможностей, эффективности использования тех или иных ресурсов, географии рынка.

*Кроме того, нужно рассмотреть следующие факторы:*

- в какую сумму обойдутся выбранные рекламные ходы;
- как компания планирует привлекать и удерживать покупателей при помощи дополнительных скидок, дисконта, акций, специальных цен;
- в чем заключается конкурентное преимущество компании;
- недостатки маркетинговой системы и системы сбыта.

Таким образом, в этом разделе бизнес-плана нужно детально обосновать целесообразность предложения товаров и/или услуг, показать, что продукция будет или уже является востребованной, а также, как именно нужно продвигать товары и/или услуги.

## **Этапы разработки маркетингового плана**

В процессе разработки маркетингового плана может быть использован представленный ниже алгоритм.

### *1 Определение ответственных сотрудников.*

Например: драйвер (организатор), утверждающий (руководитель финансового сектора, директор или собственник), технические исполнители, информируемые лица (офис-менеджер, помощник руководителя, его заместитель).

### *2 Закрепление целей и задач маркетингового плана.*

К моменту подготовки маркетингового плана предпринимателем должна быть разработана стратегия. Потому что планирование детализирует ее, разбивая на подзадачи.

Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

- цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы;

- конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет;

- цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации;

- чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

### *3 Описание рынка сбыта.*

Должен быть приведён детальный портрет целевой аудитории. Понимание клиентов - это главная задача маркетолога. Нужно определить мотивацию потенциального клиента. Для наглядности можно создать группу аватаров виртуальных потребителей, что поможет наглядно проанализировать целевую аудиторию. Для этого указывается:

- пол целевой аудитории в процентном соотношении;
- возраст потребителя;
- местоположение;
- методы оплаты;
- частота совершения покупок;

- профессия, увлечения.

Одной из самых простых и эффективных методик разработки аватаров идеальной целевой аудитории признана карта эмпатии Александра Остервальдера и Ива Пинье. Это типовая схема, которая применяется чаще всего. Состоит из 6 блоков, и такого количества вполне достаточно для пристального изучения клиента.

#### *4 Проведение SWOT-анализа.*

Бизнес действует на конкурентном рынке, следовательно, на него влияют разные переменные. Как минимум это конкуренты: их товары, позиционирование и стратегии продвижения.

Чтобы лучше понимать особенности собственного продукта, лучше провести SWOT-анализ. Опять же, обычно его проводят на старте бизнеса и примерно раз в год обновляют.

При проведении SWOT-анализа могут использоваться различные методические процедуры, в том числе:

- ситуационный анализ с использованием кабинетных и полевых исследований;
- разработка аналитических карт на основе экспертных оценок («мозговой штурм»);
- сопоставительные матрицы;
- построение профилей сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами;
- позиционирование путем проведения фокус-групп, анкетирования и т.п.

#### *5 Составление четкого представления о продукте и его маркетинге.*

Иногда маркетологи используют такой прием: составляют описание продукта, а также краткое и подробное обоснование его позиционирования, как продукт решает задачи клиента. В идеале получается четкое представление ценности предложения бизнеса.

Это нужно, чтобы маркетинговые материалы всегда были под рукой: пришел новый исполнитель – ему дали краткие описания, запустили новую кампанию – используют согласованные описания, а не придумывают их заново.

#### *6 Определение бюджета.*

В настоящее время в бизнес-планировании применяют два подхода к разработке бюджета маркетинга.

*Подход «сверху вниз»* – предполагает, что руководство компании, используя определенные критерии, выделяет конкретный объем ресурсов системе маркетинга.

Если выделенных средств недостаточно, то идет запрос дополнительных средств по мероприятиям. Данный подход противоречит логике причинно-следственных связей (не учитывает, что объем продаж зависит от затрат на маркетинг). К моменту запроса ресурсов они, как правило, уже распределены, что затрудняет корректировку.

*Подход «снизу вверх»* – первоначально определяется уровень затрат на отдельные программы, что происходит в отделе маркетинга путем постановки целей и задачи и расчета затрат на их решение, затем объемы собираются в единый бюджет. Общая сумма затрат запрашивается у руководства (в случае превышения запрашиваемых затрат, следует обосновать решение). Корректировка подразумевает

не простое урезание программ, а изменение системы целей и задач путем пересмотра приоритетов оптимизации и сроков.

*Методы расчета затрат на маркетинг:*

1) В рамках 1-го подхода выбор метода зависит от конкретного ключевого показателя:

- метод исчисления доли от прироста продаж;
- метод исчисления доли от продаж;
- метод конкурентного паритета (доля рынка прямо пропорциональна затратам на маркетинг);

- метод доли рынка – заключается в том, что увеличение затрат на маркетинг должно происходить пропорционально планируемому увеличению доли рынка с учетом эффективности использования маркетинговых средств.

2) В рамках 2-го подхода применяется метод «исходя из целей и задач».

### **Ошибки при составлении маркетингового плана**

Выделены основные ошибки, которые мешают эффективно реализовать маркетинговое планирование.

*Отсутствие четких целей.*

Цели выражаются в числах, они достижимы и понятны. Нужно сразу прописать, сколько клиентов и за какой период планируется бизнесом, какие финансовые показатели нужно изменить, как этого достичь.

*Неправильное понимание аудитории, незнание ее потребностей.*

Для каждого сегмента продукт приносит свою ценность, покрывает целевые потребности. Поэтому портрет аудитории обновляется минимум один раз в год.

*Постановка задач, не отражающих суть цели.*

Задачи, касающиеся одной цели, ведут к ее реализации, лаконичны и понятны. Главный критерий такой: человек возвращается после отпуска, смотрит маркетинговый план и понимает, что уже сделано, какие задачи актуальны и что ждет впереди.

Срок реализации плана маркетинга зависит от многих факторов. Для начинающих небольших компаний план разрабатывается на год, цель – создание имиджа и узнаваемости. На достижение этих целей направлены все действия, от создания рекламных кампаний до производства товаров. Для грамотного планирования подробно расписывают задачи и цели по пунктам, чтобы проработать все этапы.

Для больших компаний маркетинговый план разрабатывается на срок от 2 до 6 лет. И ежегодно его корректируют. Важно создать гибкий план, который можно изменить из-за новых обстоятельств.

## **3.3 Инструменты маркетингового планирования**

Наиболее распространёнными являются две методики разработки маркетингового плана:

1) сочетание комплекса маркетинга 4P (Product, Price, Promotion, Place) и сегментации целевой аудитории по методике 5W Шеррингтона (What? Who? Why?

When? Where?);

2) 6-ти этапная модель SOSTAC.

Первую, относительно простую модель маркетингового плана, разработал маркетолог Келли Одел. Она является сочетанием комплекса маркетинга 4P (Product, Price, Promotion, Place) и сегментации целевой аудитории по методике 5W Шеррингтона (What? Who? Why? When? Where?). На выходе получается таблица *со строками:*

- продукт;
- цена;
- продвижение;
- место;

*и столбцами:*

- что;
- кто;
- почему;
- когда;
- где.

Полноценным маркетинговым планом его считать нельзя. Но данный инструмент позволяет оперативно взглянуть на текущую ситуацию и увидеть новые перспективы.

Среди более фундаментальных методик стоит отметить 6-ти этапную модель SOSTAC, которая состоит из следующих модулей:

- анализ текущей ситуации (Situation Analysis);
- постановка целей (Objectives);
- стратегия достижения поставленных целей (Strategy);
- тактика выполнения стратегии (Tactics);
- активные действия по реализации тактики (Action);
- контроль полученных результатов (Control).

*1 Situation (Ситуация).*

Первым этапом маркетингового планирования является анализ текущей ситуации. В ходе анализа рассматриваются внешние и внутренние факторы, влияющие на ваш бизнес. Это анализ, того в каком положении компания находится сейчас, который включает в себя:

- маркетинговый аудит внешней и внутренней среды;
- анализ текущей ситуации: рыночное окружение, рынки и потребители;
- выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Ситуация - это отправная точка, анализ доступных ресурсов, инструментов, идей, целей и желаний.

Под ресурсами важно понимать не только финансы или материальную собственность, но также актуальную информацию, знания и новые идеи.

*2 Objectives (Цели).*

Второй этап системы маркетингового плана должен быть сосредоточен на целях бизнеса. Когда определена цель, важно сделать ее максимально точной и однозначной:

- чего компания хочет достичь;
- цели в области продаж, доли рынка и прибыли;
- основные аспекты, влияющие на цели.

На этом уровне определяется конечная цель. Как правило, для бизнеса это получение прибыли, продвижение нового продукта, развитие бренда и. д. Цели могут быть самыми разными.

### *3 Strategy (Стратегия).*

Стратегия - это общее представление о достижении целей, по сути, это ответ на вопрос, каким образом эти цели будут достигнуты? Разработка стратегии включает в себя:

- определение основных целевых рынков;
- отличительное преимущество;
- необходимое позиционирование продукта;
- цели маркетинга/сбыта.

В этом разделе определяется путь, благодаря которому компания попадёт из точки А в точку Б. Это глобальный уровень. Например вы выбираете стратегию продвижения в интернете.

### *4 Tactics (Тактика).*

Тактика содержит те конкретные инструменты, которые компания планирует использовать для реализации целей маркетингового плана. Исходя из выбранной стратегии, более подробно описывается каждая из тактик, а также указываются конкретные ключевые показатели эффективности для каждой тактики:

- продукты;
- ценообразование;
- распределение;
- продвижение.

В этом разделе рассматривается, какие инструменты будут использованы и конкретные шаги будут предприняты, чтобы из точки А попасть в точку Б.

Например если в качестве стратегии выбрано продвижение в интернете, то инструментами могут быть контекстная реклама, SEO продвижение, социальные сети и так далее.

Инструментов может быть много, они могут оказывать разное влияния и иметь разную стоимость.

### *5 Action (Действия).*

Пятый этап системы планирования маркетинга сосредоточен на том, как воплотить разработанный маркетинговый план в жизнь. Раздел действий охватывает то, что должно быть сделано в каждой из тактик, перечисленных в предыдущем разделе плана SOSTAC для реализации его целей:

- график мероприятий;
- ответственные лица;
- бюджет на реализацию плана;

- действия - это время которое нам понадобится, конкретные шаги, применение выбранных инструментов. То есть это конкретика по выполнению продуманного плана.

## *6 Control (Контроль).*

Данный раздел включает в себя:

- промежуточные результаты;
- контроль выполнения плана;
- измерение эффективности маркетинговых программ.

На этом этапе контролируются КРІ, то есть показатели, которые определяют, достигаются ли поставленные цели или нет. И если достигаются, то насколько качественно и эффективно.

Например, оцениваются инвестиции в рекламу по стоимости привлечения клиентов или по коэффициенту возврата инвестиций.

Сегодня современный маркетинговый план делают более конкретным, как правило, уделяя особое внимание трейд-маркетингу.

Трейд (торговый) маркетинг - это одно из направлений маркетинга, которое позволяет нарастить объемы продаж, оказывая воздействие на все звенья товаропроводящей цепи. Он не направлен непосредственно на конечную реализацию продукции. Трейд маркетинг ориентирован на то, чтобы пробудить у розничных продавцов, оптовиков и дистрибьюторов интерес к работе с данным товаром с целью дальнейшей его продажи.

Чтобы довести товар до потребителя, важно убедить потенциальных партнеров в возможности получения хорошего заработка, участвуя в реализации продукции. Такой подход обеспечивает попадание товара на полки магазинов, а следовательно, в поле зрения конечных покупателей, поэтому трейд маркетинг особенно актуален для компаний, торгующих оффлайн.

Методы работы трейд маркетинга существенно отличаются от методов работы обычного маркетинга. Ощутить эту разницу помогут следующие понятия:

АТL - маркетинговые инструменты, которые позволяют донести напрямую до потребителя рекламный материал (ТВ, радио, Интернет);

ВТL - маркетинговые инструменты, которые рекламируют товар косвенным образом (бонусы, акции, скидки).

Инструменты, применяемые для достижения поставленных задач, разнообразны, но все они направлены не только на розничного покупателя, но и на всех участников линейки сбыта. К ним относятся:

- POS-материалы (рекламные баннеры, листовки, календари и др.). Их цель заключается не только в донесении сведений о характеристиках товара, но и в привлечении внимания покупателей;

- акции, которые мотивируют приобрести конкретную продукцию за определенное вознаграждение (деньги или приз);

- мероприятия, направленные на наращивание объема продаж. Их цель – стимулирование оптовых покупателей приобрести определенное количество товара и получить за это бесплатный бонус;

- акции, которые направлены на расширение ассортимента товаров бренда в точке продаж. Обычно в качестве вознаграждения предлагаются более выгодные условия сотрудничества, например, скидки, бонусы, возможность увеличить лимит дебиторской задолженности и др.;

- меры, направленные на сокращение объема просроченной задолженности. Применение льгот или системы скидок позволяет мотивировать отдельную группу партнеров на быстрое погашение своих финансовых обязательств;

- мероприятия, разработанные для повышения уровня активности сотрудников компании. Часто для этого применяется выплата вознаграждения в виде фиксированного процента за перевыполнение плана по продажам. Конечный результат таких мероприятий – расширение базы активных клиентов;

- деловые методы работы с оптовыми покупателями, представителями точек продаж и дистрибьюторами. Например, конференции, выставки презентации новой продукции и т. д.;

- акции, предусмотренные для конечных покупателей, а именно, лотереи, конкурсы, дегустация, бесплатная раздача товаров и т. п.

Одним из самых удобных форматов для разработки МП является обычная таблица со следующими столбцами:

- задача;
- дедлайн;
- ответственное лицо;
- результат и в каком виде он будет получен;
- планируемый бюджет.

Строки таблицы могут быть объединены в несколько крупных тематических разделов: анализ, инструменты достижения, маркетинговые активности, миссия, аватары идеальной целевой аудитории, проблемы и точки роста.

### **3.4 Контрольные вопросы**

- 1 Что представляет собой маркетинговый план?
- 2 Назовите основные задачи разработки маркетингового плана.
- 3 Для чего нужен план маркетинга компании?
- 4 Назовите общие плюсы и минусы маркетингового плана.
- 5 Перечислите этапы разработки маркетингового плана.
- 6 Назовите основные ошибки при составлении маркетингового плана.
- 7 От чего зависит срок, на который разрабатывается маркетинговый план?
- 8 Назовите основные инструменты маркетингового планирования.
- 9 Какой таблицей может быть представлен комплекс маркетинга 4P (Product, Price, Promotion, Place) и сегментации целевой аудитории по методике 5W Шеррингтона (What? Who? Why? When? Where?)?
- 10 Какие модули включает в себя 6-ти этапная модель маркетингового планирования SOSTAC?

## **4 Производственный, юридический, организационный разделы в бизнес-плане**

**Учебная цель:** рассмотреть вопросы разработки и применения различных инструментов достижения целей производственного, юридического, организационного разделов в бизнес-плане.

### **План:**

4.1 Разработка производственного плана.

4.2 Разработка юридического плана.

4.3 Разработка организационного плана.

### **4.1 Разработка производственного плана**

Производственный план - неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой должны быть описаны все производственные или прочие рабочие процессы фирмы. Здесь необходимо рассмотреть все вопросы, связанные с производственными помещениями, их расположением, с оборудованием и персоналом, а также уделить внимание планируемому привлечению субподрядчиков. Следует кратко пояснить, как организована система выпуска товаров (предоставления услуг) и как осуществляется контроль над производственными процессами. Необходимо также уделить внимание вопросам расположения производственных мощностей и размещения инструментов, оборудования и рабочих мест. В этом разделе должны быть указаны сроки поставок и перечислены основные поставщики; описано, насколько быстро фирма может увеличить или сократить выпуск товаров или предоставление услуг. Важным элементом производственного плана является также описание требований фирмы к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача этого раздела бизнес-плана - определение и аргументация выбора фирмой того или иного производственного процесса и оборудования.

Следует отметить, что к составлению данного раздела бизнес-плана привлекаются отраслевые специализированные проектные компании, что вполне объяснимо, поскольку выбор технологии и способа организации производственного процесса во многом определяет эффективность любого производственного проекта.

Производственным планом называется документ, с помощью которого руководство предприятия организует работу и контролирует трудовой процесс, потребление сырья и энергии, занятость персонала. План производства - это основа деятельности компании. Без него невозможно эффективно контролировать предприятие, отслеживать прибыль и убытки, находить пути для оптимизации. Такой документ ставит задачу для каждого отдела/структурного подразделения. Производственный план составляется на каждом предприятии самостоятельно. Найти готовый шаблон фактически невозможно: у каждой организации своя специфика. В то же время, есть общепринятые подходы и алгоритмы составления этого документа. Их использование значительно упрощает процедуру. Также важно

знать, что нельзя написать планирование один раз и постоянно им пользоваться. Документ требует регулярной корректировки.

Любая организация имеет производственную систему, в которую поступают различные вводимые ресурсы (персонал, технологии, капитал, оборудование, материалы и информация) и в которой они преобразуются в товары или услуги (рис. 1).



Рисунок 4.1 - Производственная система

Все производственные планы можно разделить на следующие виды:

- краткосрочные – 1-2 года. Разделяются на кварталы и полугодия. Устанавливают, каких целей предприятие должно добиться в течение года;

- среднесрочные – от 2 до 5 лет. Главная цель – определить организационную структуру, численность работников, капитальные вложения и производственные мощности, объём годовых доходов и динамику роста, потребности в инвестициях, займах;

- долгосрочные – от 10 лет и выше. Цель – выработка экономической стратегии, определение места организации на рынке, позиции среди конкурентов.

Долгосрочный план конкретизируется в среднесрочном, среднесрочный – в краткосрочном. Все три плана должны согласоваться между собой. Они не могут противоречить друг другу. Планирование должно предусматривать динамику развития. Из документов должно следовать, каких показателей будет предприятие последовательно достигать.

Крупные организации составляют все 3 вида планов, менее масштабные – только среднесрочные и краткосрочные. Работа любого предприятия, особенно производящего материальные ценности, без плана неэффективна. Стратегия развития необходима даже в сфере услуг и торговли.

#### ***Особенности составления производственного плана.***

Производственный план – это не один документ, а сразу несколько.

В самый стандартный комплект входят:

- план по основной деятельности, фиксирующий цели предприятия, категории товаров и объёмы их производства;

- график работы – перечень категорий товаров с указанием их количества, себестоимости, необходимо сырья. Динамика производства – сколько товара производить и сбывать в каждом месяце, в каждом году;

- таблица потребностей компании в средствах, инвестициях, займах.

Среди важных показателей, которые должен фиксировать план любого производственного предприятия, можно выделить:

- тарифы на коммунальные услуги, затраты на их оплату;
- фонд оплаты труда;
- расход сырья на единицу товара или услуги;
- технология производственного процесса;
- маржинальная прибыль;
- наличие специалистов с определённым уровнем квалификации;
- суммы заёмных средств, размер процентов.

*Выявление загрузки мощностей.*

Определение загрузки мощностей – то есть оптимальных методов использования оборудования и сырья для выпуска максимального объёма продукции – одна из важнейших частей производственного плана. Каким образом её вычисляют?

1 Определяют наиболее востребованные на рынке категории и конкретные модели товаров.

2 Рассчитывают количество ресурсов, которые необходимо использовать для изготовления одной единицы.

3 Прогнозируют количество единиц товаров, способных быть реализованными в максимально короткие сроки.

4 Определяют, сколько единиц товара и в какие сроки может производить имеющееся оборудование.

5 Анализируют, в течение какого времени можно производить необходимые партии товаров на имеющемся оборудовании.

Это упрощённый алгоритм вычисления мощностей. Как правило, данные операции доверяют профессиональным экономистам. Чтобы корректно вычислить мощности, нужно знать производительность оборудования, скорость работы персонала и расход сырья. Этот процесс связан с планированием и предположением ситуации на рынке. Установить точный необходимый объём производства почти невозможно. Успехом считается достичь наиболее близких к реальности показателей.

*Предположим, что фирма АБВ решила выпускать газонокосилки. Путём всестороннего маркетингового исследования и анализа рынка она определяет, что самым большим спросом у потребителей пользуются инструменты среднего класса. Итак, фирма знает, что ей следует выпускать. Далее ей надо определить, в каком количестве производить товар, т.е. сколько газонокосилок выбранной модели надо производить за определённый период времени. Именно от этого решения будут зависеть другие вопросы, связанные с планированием загрузки производственных мощностей.*

*Отражение производственного процесса.*

В ходе планирования производственного процесса компания определяет, каким именно способом будет производиться её продукт или услуга. Составляя план производственного процесса для включения его в свой бизнес-план, фирма должна

тщательно проанализировать и оценить имеющиеся у нее производственные методы и технологии и выбрать те, которые смогут наиболее эффективно способствовать достижению ее конкретных производственных целей. При выборе любого производственного процесса, как в производственной, так и в сервисной сфере, существуют различные варианты. Например, начиная свой путь в ресторанном бизнесе, компания может выбирать между предприятием быстрого обслуживания; предприятием быстрого обслуживания с ограниченным меню; предприятием, специализирующимся на доставке готовых блюд или на обслуживании автомобилистов; она может выбрать такой вариант, как ресторан типа «люкс», предлагающий блюда для гурманов, и т.д. Планируя свой производственный процесс, фирма должна ответить на ряд ключевых вопросов, которые и определяют ее окончательный выбор. Какая технология будет ею использоваться: стандартная или персонализированная? В какой степени будет автоматизирован ее производственный процесс? Что важнее для фирмы: эффективность или гибкость производственной системы?

Любой образец производственного плана предприятия обязательно должен включать описание производственного процесса: как глобального, так и относительно каждой модели товаров. Только точная фиксация всего процесса поможет грамотно планировать и оптимизировать работу.

Удобнее всего отразить производственный процесс в виде схемы, где каждое действие будет отображено поэтапно.

Понятная схема с указанием задействованного оборудования, персонала и сырья поможет руководству оценить эффективность сложившегося порядка работы и при необходимости найти пути для оптимизации. На основе анализа можно будут определить оптимальные методы работы.

#### *Помещение или территория для размещения оборудования.*

В таком документе описываются все имеющиеся помещения с указанием их назначения. Нужно зафиксировать площадь, высоту потолков, состояние (требуется ли ремонт), подключенные коммуникации, входы, выходы, окна, при необходимости описать отделку. Сделать вывод о пригодности помещения для производства в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Если анализ помещения покажет, что оно непригодно для увеличения производительности, в среднесрочный план нужно внести поиск подходящей недвижимости с уточнением конкретных требований. Важно отразить преимущества и недостатки имеющегося цеха для достижения максимальной прибыли. Предприятие может планировать открытие новых цехов, создание представительств в других регионах – всё это необходимо также зафиксировать в среднесрочном и долгосрочном планировании. Обязательно с описанием требований к недвижимости.

Если фирма планирует в будущем расширять свои производственные мощности, в описываемом нами разделе бизнес-плана она должна указать, какие здания и сооружения ей понадобятся для обеспечения нормального рабочего процесса. Эту деятельность называют планированием размещения производственных мощностей. Дислокация зданий и сооружений любой компании, прежде всего, определяется тем, какие факторы сильнее всего влияют на ее общие

производственные издержки и расходы на сбыт. Это такие факторы, как наличие квалифицированного персонала, затраты на оплату труда, стоимость электроэнергии, близость поставщиков и потребителей и т.д. Следует отметить, что важность и значимость этих факторов, как правило, варьируется в зависимости от бизнеса, в котором работает компания.

#### *Потребность в материалах и поставщики сырья.*

Планирование помогает грамотно использовать ресурсы, но только в том случае, когда содержит информацию о материалах и их поставщиках. Сведения о качестве и стоимости сырья помогут оценивать качество продукции и целесообразность работы с конкретным поставщиком. Информация об условиях работы с контрагентами, поможет при необходимости быстро прогнозировать, как скажется на производстве изменение цены на какой-либо его товар. Самым удобным способом описать потребность в материалах и их поставщиках – это таблицы для каждого товара. Укажите: вес/цвет/размер товара; его ключевые характеристики; полный состав с указанием использованных объёмов сырья; возможность замены каких-либо компонентов; информацию о поставщике; цену каждого компонента.

Далее рассматриваются инструменты составления производственных планов, благодаря которым фирма может значительно повысить эффективность данного процесса и представить в своем бизнес-плане действительно четкий и полный план своей будущей производственной деятельности.

Если в течение нескольких дней наблюдать за работой менеджеров низшего звена, то можно убедиться, что они постоянно обсуждают, какие работы необходимо выполнить их подчиненным, в каком порядке, кто именно и какие операции будет выполнять и к какому сроку должна быть закончена та или иная работа. Вся эта деятельность объединяется под одним общим названием – повременное (календарное) планирование.

#### *График Ганта.*

Данный инструмент – график Ганта – был создан в начале 1900-х годов Генри Гантом, соратником знаменитого теоретика и практика в сфере научного управления Фредерика Тейлора. По сути график Ганта представляет собой гистограмму, на которой по горизонтали откладываются временные периоды, а по вертикали – все виды рабочей деятельности, для которых, собственно, и составляется график. Столбцы отображают запланированный и реальный результаты производственного процесса за определенный период времени. Таким образом, график Ганта наглядно отображает, какие производственные задачи и когда должны выполняться, и позволяет сравнивать запланированный результат с реальным выполнением работ. Это довольно простой, но удобный и полезный инструмент, с помощью которого менеджеры могут довольно точно определить, что еще нужно сделать для завершения конкретного рабочего задания или проекта, и оценить, как оно выполняется – с опережением графика, по графику или с опозданием. В последнем случае им следует предпринять меры для исправления ситуации.

Типичный пример производственного плана на 1 год выполнен по наиболее распространённой структуре и отражает наиболее важные для производителя показатели. Использовать чужие планы не стоит, но можно анализировать их и

адаптировать для своего производства.

Самые распространённые ошибки при составлении производственного плана – неправильный учёт расхода материалов, некорректная оценка мощности оборудования, завышенное ожидание спроса. Эти неточности пагубно отражаются на содержании документа: он меньше связан с реальностью. Неверная стратегия развития, выстроенная на ошибочных расчётах неизбежно приведёт к банкротству. Поэтому крайне важно максимально точно отслеживать показатели и при необходимости корректировать их.

Чем больше предприятие будет следить за содержанием производственного плана, тем вероятнее достижение оптимального соотношения доходов и расходов.

При планировании крайне важно учитывать вероятность внезапных обстоятельств: поломки оборудования, крупного частного заказа или срыв поставки сырья. У предприятия должны быть предусмотрены меры на каждый такой случай. Разумнее первоначально заложить более низкие показатели, не на пределе возможностей оборудования, а при успехах их немного повышать.

Контроль за выполнением плана осуществляет фактически весь руководящий состав предприятия в своей зоне ответственности. Так, начальник производства контролирует изготовление необходимой партии товара в конкретные сроки, начальник отдела поставки следит, сколько сырья они нужно получать и отгружать каждый день и так далее. Контроль над всеми сферами и выполнение плана в целом – зона ответственности руководителя.

## **4.2 Разработка юридического плана**

В разделе «Юридический план» необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия, системы налогообложения;
- определиться с видами экономической деятельности предприятия согласно ОКЭД;
- выбрать способ оформления трудовых отношений и систему оплаты труда;
- разобраться с требованиями и стандартами лицензирования, охраны труда, обеспечения пожарной безопасности;
- изучить вопросы сертификации продукции (если требуется), стандартизации процессов.

Основными и распространёнными формами ведения бизнеса в РК являются:

- 1) юридическое лицо Товарищество с Ограниченной Ответственностью «ТОО»;
- 2) физическое лицо Индивидуальный Предприниматель «ИП»;
- 3) регистрация структурного подразделения головного юридического лица «Филиала либо Представительства».

Конечно, существуют и другие формы, менее привлекательные, но необходимые или удобные в некоторых случаях.

Чем же удобны вышеназванные три формы?

*Товарищество с ограниченной ответственностью*

Наиболее распространена, даже распространена в основном, так как участники

не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Учредителями ТОО могут быть физические, юридические лица, резиденты и не резиденты РК, в любом соотношении долей, если иное не установлено отдельными нормативно-правовыми актами. Регистрирующий орган – органы юстиции РК и налоговые органы.

#### *Индивидуальные предприниматели*

Физические лица могут зарегистрировать свою предпринимательскую деятельность в налоговых органах, оформив свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя и выбрав специальный налоговый режим. Специальные налоговые режимы – разовые талоны, патент, работа на основе упрощенной декларации, что подразумевает уплату основных видов налогов в виде двух проплат, которые в некоторых случаях можно внести заранее. Здесь много деталей и возможностей выбора режима налогообложения, но в целом идея такова, что работа в форме ИП самая упрощенная и в основных случаях несет наименее обремененное налоговое бремя, малый и микро бизнес предпочитает работу в форме ИП.

#### *Филиалы и представительства*

Филиалы и представительства - это структурные подразделения головного предприятия не являются юридическими лицами, располагаются вне места нахождения головного предприятия и осуществляют защиту и представительство интересов юридического лица, совершают от его имени сделки и иные правовые действия. Филиалы и представительства иностранных компаний открываются в таком же режиме как структурные подразделения казахстанских компаний. Филиалы и представительства имеют отдельную печать, расчетный счет и отчисляют местные налоги.

Общий классификатор видов экономической деятельности ОКЭД НК РК 03-2019 является расширенной версией государственного классификатора и используется предпринимателями и владельцами предприятий в экономической и финансовой деятельности.

#### *Выбор способа оформления трудовых отношений*

Предусматривает выбор одной из существующих форм оформления трудовых отношений работодателя с работником: срочный договор, постоянное трудоустройство, использование гражданских договоров о выполнении работ (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Документы, которые работодатель должен подписать с работником при приеме на работу

Наименование	Нормативное регулирование
Трудовой договор	Трудовой договор подписывается в 2-х экземплярах - по одному для каждой стороны. Заключение трудового договора, внесение в него изменений и дополнений могут производиться в форме электронного документа,

	<p>удостоверенного посредством ЭЦП.</p> <p>Допуск к работе осуществляется только после заключения трудового договора. В случае его отсутствия и (или) неоформления надлежащим образом по вине организации предусматривается административная ответственность. Кроме того, в этом случае трудовые отношения считаются возникшими со дня, когда работник приступил к работе.</p> <p>Допуск к работе лица без заключения трудового договора влечет административный штраф:</p> <p>на должностных лиц - 30 МРОТ;</p> <p>на субъектов малого предпринимательства или некоммерческие организации – 60 МРОТ;</p> <p>на субъектов среднего предпринимательства – 80 МРОТ;</p> <p>на субъектов крупного предпринимательства – в размере 150 МРОТ.</p> <p>При повторном нарушении или нарушении в отношении несовершеннолетних предусматривается повышенный размер ответственности.</p>
<p>Должностные инструкции</p>	<p>Должностная инструкция является актом работодателя. Составляется на каждую должность (не на каждого сотрудника персонально).</p> <p>Обязательное составление должностной инструкции законодательством не предусмотрено, однако ее наличие имеет большое практическое значение не только для правильной организации труда, но и в целях защиты интересов организации при возникновении спорных вопросов.</p> <p>Должностная инструкция может потребоваться:</p> <p>для предоставления в согласительную комиссию или суд при рассмотрении трудовых споров;</p> <p>для предоставления в уполномоченные государственные органы или третьим лицам в целях подтверждения полномочий сотрудника.</p>
<p>Договор о полной индивидуальной материальной ответственности</p> <p>Приказ работодателя</p>	<p>Договор о полной материальной ответственности регулируется ТК РК, однако обязательным не является.</p> <p>Перечень должностей и работ, занимаемых или выполняемых работниками, работниками направляющей стороны, с которыми могут заключаться договор о полной индивидуальной или коллективной (солидарной) материальной ответственности, а также типовые договор о полной материальной ответственности утверждаются актом работодателя или актом принимающей стороны.</p> <p><b>Важно!</b></p> <p>Материальная ответственность в полном размере ущерба, причиненного работодателю или принимающей стороне, возлагается на работника, работника направляющей стороны в случаях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) необеспечения сохранности имущества и других ценностей, переданных ему на основании письменного договора о принятии на себя полной материальной ответственности;</li> <li>2) необеспечения сохранности имущества и других ценностей, полученных им под отчет по разовому документу;</li> <li>3) причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсикоманического опьянения (их аналогов);</li> <li>4) недостачи, умышленного уничтожения или умышленной порчи материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных ему работодателем</li> </ol>

		или принимающей стороной в пользование; 5) нарушения условия о неконкуренции, которое повлекло причинение ущерба для работодателя или принимающей стороны; 6) в иных случаях, оговоренных в трудовом, коллективном договорах или актах принимающей стороны.
Договор неконкуренции	о	Трудовой кодекс предусматривает возможность заключения договора о неконкуренции, которым предусматривается обязательство сотрудника не осуществлять действий, способных нанести ущерб компании. В данном соглашении устанавливаются ограничения и условия их принятия, а также может устанавливаться компенсация на период действия этого условия, за исключением случаев, когда условие о неконкуренции предусмотрено законодательством Республики Казахстан. Перечень должностей и работ, занимаемых или выполняемых работниками, с которыми может заключаться договор о неконкуренции, утверждается актом работодателя.
Соглашение о конфиденциальности с приложением перечня конфиденциальной информации	о	Трудовое законодательство не обязывает нанимателя подписывать с работником соглашение о конфиденциальности. Вместе с тем, указанное соглашение имеет большое практическое значение для обеспечения защиты нераскрытой информации (коммерческой тайны) организации от разглашения и несанкционированного использования. В особенности это актуально для организаций, деятельность которых связана с разработкой или использованием объектов интеллектуальной собственности, а также для коммерческих организаций, имеющих собственные базы данных (например, базы данных клиентов).
Приказ о приеме на работу		Прием на работу оформляется актом работодателя, издаваемым на основании заключенного трудового договора.
Инструкции по безопасности и охране труда	по	Требования к наличию, порядку разработки и содержания инструкций предусматриваются Приказом Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 30 ноября 2015 года № 927 "Об утверждении Правил разработки, утверждения и пересмотра инструкции по безопасности и охране труда работодателем".
Согласие работника на сбор и обработку персональных данных		Подпунктом 24) пункта 2 статьи 23 ТК РК предусмотрена обязанность работодателя осуществлять сбор, обработку и защиту персональных данных своего персонала в соответствии с законодательством Республики Казахстан о персональных данных и их защите. Статьей 7 Закона РК "О персональных данных и их защите" предусмотрено требование о получении согласия субъекта или его законного представителя на сбор и обработку персональных данных, обязательное для применения всеми операторами (собственниками). Согласно статье 8 Закона согласие может быть дано (отозвано) письменно, в форме электронного документа или посредством сервиса обеспечения безопасности персональных данных либо иным способом с применением элементов защитных действий, не противоречащих законодательству. Наиболее распространенной формой согласия является подписание отдельного документа по форме, утвержденной оператором (собственником).

Обеспечение требований и стандартов лицензирования, охраны труда,

обеспечения пожарной безопасности.

Необходимо заранее изучить требования к лицензированию выбранного вида деятельности предприятия и, если таковые существуют, предусмотреть в бизнес-плане сроки обращения за лицензиями и из своевременного получения.

Основным документом, регламентирующим работу службы охраны труда, является Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V, который прямо обязывает работодателей самостоятельно и за счёт собственных средств обеспечивать соблюдение ОТ и ТБ и создавать безопасные условия труда для работников.

Особый акцент при бизнес-планировании необходимо сделать на обеспечении наличия всех необходимых документов и их правильном оформлении. В офисе (на предприятии) должны быть:

- приказы о назначении лиц, ответственных за обеспечение безопасности и охраны труда на предприятии;
- инструкции по пожарной безопасности и поведению при пожаре;
- программы вводного и повторного инструктажей;
- планы и графики обучения;
- отчеты о проведении практических занятий;
- журналы регистрации проведения занятий.

Таким образом, в бизнес-плане целесообразно заранее предусмотреть ответственных не только непосредственно за обеспечение безопасности и охраны труда на предприятии, но и за подготовку и регулярное ведение необходимых документов.

### 4.3 Разработка организационного плана

В разделе «Организационный план» необходимо:

- обосновать выбор организационной структуры предприятия;
- определить команду управления;
- составить план персонала.

*Факторы, которые нужно учитывать при выборе видов организационных структур предприятия представлены в таблице 4.3.*

Таблица 4.3 – Факторы выборе видов организационных структур предприятия

Максимизировать показатели эффективности деятельности	Это первоочередная цель. Выбор делают с учетом факторов, которые влияют на централизацию и децентрализацию в пределах передачи контроля
Соотнести доходы и расходы	Важный фактор для централизации организационной структуры – это увеличение расходов
Учесть оперативность применения полномочий	Для этого формируют вертикальную власть сверху вниз. Это позволит быстро реагировать на любые внутренние и внешние изменения
Координировать работу	Чтобы все схемы управления работали бесперебойно и продуктивно, нужно передать управление в руки одного

	руководителя
Повысить уровень квалификации работников и доверия к ним	С высококвалифицированным штатом сотрудников легко делегировать полномочия. Это приведет к децентрализации компании
Территориально распределить работу	Это важно для централизованной организационно правовой структуры. От территориального распределения работы и объема производства зависит рентабельность и концентрация власти. Чем крупнее компания, тем выше централизация
Возможность контроля над всеми подчиненными	При делегировании полномочий руководитель должен контролировать работу. Но если между руководством и штатом хорошая коммуникативная связь, велика вероятность децентрализации власти
Учитывать личные черты характера руководителя	Если руководитель по своей природе тиран, стиль управления будет соответствующий, это приведет к негативной реакции работников
Наладить эффективную систему коммуникаций, координации и обмена информацией	Это будет своеобразным рычагом воздействия на политику управления и причиной усиления централизации
Учитывать внешние факторы	На централизацию или децентрализацию руководящей системы оказывают влияние такие факторы, как: экономическая система, законодательная база, рыночные изменения и т.д.

### *Определение команды управления*

Этот подраздел, привлекающий повышенное внимание инвесторов, обычно выводится из организационного плана и помещается в начало бизнес-плана.

Заполнение формы "Команда проекта":

При описании членов команды дайте краткую информацию по позициям:

- ФИО;
- должность в компании и сфера ответственности (если из наименования должности она неясна);
- участие в капитале компании (доля);
- опыт работы в последние 10 лет (включая реализованные проекты);
- образование, учёная степень.

Если какие-либо из членов команды работали ранее вместе, упомяните об этом: потенциальный инвестор должен быть уверен, что риск того, что ваша команда не сработается, минимален.

Управленческая команда – список людей, которые будут управлять бизнесом. Это можете быть просто вы как предприниматель или включите в команду ваших первых сотрудников. Для каждой из ключевых позиций управления нужно учитывать предыдущий опыт управленца и его роль в компании.

*План персонала* является частью бизнес плана, который будет включать все позиции в компании. План персонала можно представить в виде таблицы со следующими столбцами:

Должность (например, финансовый менеджер, поставщик ...)

Количество сотрудников в этой должности (например, 1 Финансовый менеджер, 10 продавцов)

Размер заработной платы одного работника этой позиции в течение одного месяца

Ежегодные затраты на эту позицию (12 x количество сотрудников в этой должности x размер месячной зарплаты).

Таким образом, у вас появится план расходов на персонал, который вы сможете использовать в финансовом разделе бизнес плана.

Инвесторы отдадут предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки. Обычно этот раздел бизнес-плана вызывает первостепенный интерес у потенциальных инвесторов и оказывает определяющее влияние на их решение об участии в проекте. Сюда необходимо включить описание ключевого управленческого персонала с их основными функциями, организационную структуру и состав совета директоров.

#### **4.4 Контрольные вопросы**

- 1 В чём основная задача разработки производственного плана?
- 2 Что представляет собой производственная система любой организации?
- 3 Перечислите основные виды производственных планов.
- 4 Какие элементы входят в стандартный комплект производственного плана?
- 5 Как вычисляют оптимальную мощность загрузки производственных мощностей?
- 6 Для чего при разработке производственного плана используют график Ганта?
- 7 Что включает в себя юридический план, обоснование каких параметров?
- 8 Оформление каких документов необходимо предусмотреть в юридическом разделе бизнес-плана?
- 9 Что обосновывается в разделе «Организационный план» бизнес-плана?
- 10 Какие факторы нужно учитывать при обосновании организационной структуры предприятия в организационном плане?
- 11 Опишите таблицу, которой можно представить план персонала в бизнес-плане предприятия.

## 5 Финансовый план. Анализ и оценка рисков в бизнес-плане

**Учебная цель:** сформировать у студентов навыки обоснования финансовой стратегии развития организации на предстоящий период с позиции обеспечения ее экономической стабильности на основе достижения разумного компромисса между доходностью, ликвидностью и риском в процессе определения необходимого объема финансовых ресурсов.

### **План:**

- 5.1 Разработка финансового плана.
- 5.2 Анализ и оценка рисков в бизнес-плане.

### **5.1 Разработка финансового плана**

Финансовый план в бизнес-плане позволяет оценить целесообразность создания бизнеса. Так, если отмечается положительное сальдо, просматриваются перспективы для развития на рынке, есть смысл привлекать кредитные средства или инвестиции для реализации проекта.

*Большинство компаний используют 3 типа финансовых планов.*

**Краткосрочные.** Составляются максимум на год. Их задача - позволить предприятию оставаться стабильно платёжеспособным. По сути, они отражают поступления и расходы в тех объёмах, которые позволяют каждому подразделению выполнять свои функции.

**Среднесрочные.** Составляются на срок до 5 лет. На этом этапе планируются конкретные мероприятия, способствующие реализации стратегии.

**Долгосрочные.** Составляются на срок от 5 лет, чтобы достичь глобальных финансовых или производственных целей.

*Уровни финансового планирования*

На практике в компании можно выявить 3 уровня финансового планирования.

**Стратегический.** Отражает общий план развития и позволяет вывести предприятие на новый уровень. Его задачи должны становиться конкретными действиями на следующих уровнях. Реализацию обеспечивает Исполнительный совет. Он следит за тем, чтобы средства и усилия направлялись не только на выполнение текущих заданий, но и на реализацию долгосрочных проектов. Составляется такой план на 2–3 года, реже – на 5 лет.

**Тактический.** Является аналогом среднесрочного плана. Чаще составляется на год и включает планы по доходу, задачи по комплектации подразделений сотрудниками, перечень действий по продвижению и т. д.

**Оперативный.** Определяет действия персонала на ближайшее время (чаще всего на неделю). Для его составления каждый сотрудник и руководитель перед началом рабочей недели продумывают план задач. Действия разных подразделений согласовываются.

**Подходы к составлению проектов финансового плана в бизнес-плане**

Документ может составляться в разном виде. Рассмотрим каждый из них.

### *1 Прогноз финансовых результатов*

Период прогнозирования может охватывать срок до 3–5 лет. Задача прогнозирования - показать перспективы развития компании и прибыль, которую она может получить в предстоящий период. Изображается прогноз в виде таблицы, где отображаются следующие показатели:

- чистый объём продаж - это деньги, полученные от продажи товаров, с учётом скидок и за вычетом возвращённой продукции (из-за брака и др.); планирование начинается с расчёта этого показателя по всем видам продукции, которая изготавливается предприятием;

- себестоимость произведённых и реализованных продуктов за определённый период;

- валовая прибыль; чтобы рассчитать показатель, от чистого объёма продаж отнимают себестоимость;

- операционные расходы - это сумма, включающая расходы на разработку нового типа продукции и её реализацию, маркетинговые исследования и т. д.;

- расходы на уплату процентов по кредитам;

- балансовая прибыль (или общая) - доход до вычета налогов;

- налоговые выплаты;

- чистая прибыль; рассчитывается при вычитании из балансовой прибыли налоговых расходов.

Самыми важными показателями для анализа служат: чистый объём продаж, себестоимость и чистая прибыль. Интересно, что на случай непредвиденных обстоятельств, разрабатываются оптимистичный, пессимистичный и реалистичный прогнозы.

### *2 Проектировка движения денежных средств*

Отображает сальдо оборота предприятия за определённый период. При этом учитывается приход и расход по пунктам (на операционные затраты, на сырьё, на зарплаты и т. д.).

Проектировка отличается от прогноза финансовых результатов тем, что отражает фактическое положение дел, а не прогнозируемое. В то же время в случае с ней возникают следующие сложности: если просчитать показатели ежемесячно и поквартально ещё возможно, то на год это сделать очень сложно.

### *3 Проектировка баланса*

Баланс отражает активы компании, её капитал, обязательства. На основании исходного баланса составляются его проектировки на каждый год. Готовые документы представляют огромный интерес для инвесторов и кредиторов, так как дают понимание об уровне ликвидности.

### *Экспресс-анализ прогнозируемых показателей*

Выполняется после проектировок. На этом этапе рассчитываются финансовые коэффициенты, анализируя которые оценивают перспективы развития предприятия с учётом намеченного плана действий, - платёжеспособность, рентабельность и т. д.

Расчёт коэффициентов осуществляется на основе данных проектировок. Полученные показатели приводят в таблице финансового резюме. Среди них, кроме коэффициента ликвидности, потенциальных инвесторов будут интересовать ещё и:

- рентабельность активов;
- период оборачиваемости запасов;
- процентное соотношение заёмного и собственного капитала;
- норма прибыли и т. д.

### **Структура финансового плана**

В финансовом плане в бизнес-плане ряд разделов.

#### *1 Расчётные нормативы*

Описывает цены на товары, в том числе с учётом налогов, горизонт планирования (на какой срок составляется бизнес-план), текущий уровень инфляции и показатели нескольких прошлых лет (это влияет на стоимость сырья). Также важно детально описать выбранную систему налогообложения с размером налоговых платежей и сроками выплат.

#### *2 Расчёт показателей эффективности*

К ним относятся:

- прибыль - доля выручки за вычетом всех расходов;
- рентабельность - состояние компании, при котором выручка покрывает расходы на производство и продажу;
- точка безубыточности - показатель объёма продаж, при котором расходы компенсируются доходами, по сути, отражает условия, при которых бизнес сможет выйти в «ноль»;
- запас финансовой прочности - показатель, определяющий разницу между фактическим объёмом производства и продаж и объёмом в точке безубыточности, на практике показывает, насколько можно уменьшить объём продаж и не понести убытки;
- срок окупаемости - это период, за который доходы покроют расходы на инвестиции;
- ставка дисконтирования, или норма дохода;
- дисконтированный срок окупаемости - это период возврата денег с учётом ставки дисконта;
- внутренняя норма доходности - размер ставки дисконта, при котором инвестор сможет вернуть свои вложения;
- срок возврата заёмных средств;
- коэффициент покрытия долга, показывает, может ли компания оплачивать расходы по кредитам из прибыли.

#### *3 Общепроизводственные расходы*

В этом разделе перечисляются постоянные и сезонные траты, которые нужны для реализации проекта: затраты на обслуживание помещений, на покупку и обслуживание оборудования, на сырьё, заработную плату, рекламу и т. д.

#### *4 Смета затрат и подсчёт себестоимости продукта*

Раздел отражает расходы, которые нужны для реализации проекта. Здесь важно описать всё максимально подробно, чтобы показать, что вложения окупятся.

Себестоимость подсчитывается с учётом накладных расходов, данных по зарплатам.

#### *5 Отчёт об основных финансовых потоках*

Показывает все денежные потоки компании и демонстрирует её финансовую обеспеченность – наличие денежных средств на покрытие расходов в любой период времени.

#### *6 Отчёт о прибыли и убытках*

В этом разделе финансового плана в бизнес-плане должны упоминаться: выручка, себестоимость продукции, расходы на управление, ведение деятельности и др., показатели за указанный период с учётом дефицита и профицита. Также важно указать, почему те случаются.

#### *7 Финансовый баланс*

Следует сделать прогноз баланса на месяцы, кварталы, первый и третий год.

#### *8 Анализ финансовых показателей*

По ним судят о ликвидности, платёжеспособности, окупаемости проекта.

#### *9. Прогнозирование объёма продаж*

Раздел демонстрирует знание рынка – спрос и тенденции его изменения, ёмкость по тому или иному виду продукта, сегментирование, изучение работы конкурентов и т. д.

#### *10 Анализ движения наличности*

На первый год составляется на каждый месяц, а затем – на каждый квартал. По показателям этого раздела можно судить о том, будут ли деньги у компании на оплату счетов. Дело в том, что многие молодые предприятия, даже будучи прибыльными, испытывают нехватку наличности.

#### *11 Индексы доходности*

Раздел показывает, окупятся ли вложения. Анализируя показатель, говорят об эффективности проекта или нейтральности и решают, стоит ли выделять финансирование.

#### *12 Годовая балансовая ведомость*

Это баланс активов и пассивов. Его изучают в банке при выдаче кредита. Так, если кредитные средства пойдут на приобретение актива и предприятие обанкротится, банк сможет вернуть вложенное за счёт пассива (например, оборудования).

#### *13 Описания способов финансирования*

В этом разделе описывают, за счёт каких средств будет финансироваться проект. Имеется в виду акционерный капитал, лизинговое финансирование, долговое (в этом случае нужно указать сумму займа, источники, процентную ставку, график внесения платежей).

#### **Баланс и планирование расходов**

Баланс финансового плана в бизнес-плане иллюстрирует реальное положение дел в компании на ту или иную дату. Просчитывается он обычно на первый год, но на этом этапе часто возникают сложности, поскольку пока непонятно, сколько средств из дохода выделять на те или иные статьи расходов.

*Здесь можно придерживаться формулы: 40% - 40% - 20%. Согласно этой формуле по 40% дохода нужно тратить на оплату счетов и на развитие бизнеса, а 20% направлять в собственный резервный фонд.*

Также можно распределять маржу по статьям расходов.

*Денежные резервы.* Имея их, предприятие всегда будет чувствовать себя уверенно. Чтобы сформировать такие резервы, достаточно отчислять 3–5% от маржи за неделю. Хранить деньги желательно в валюте, меньше подверженной инфляции.

*Отчисления учредителям.* Доля обычно составляет 3–10% и позволяет инвесторам вернуть вложенные средства.

*Минимальные расходы на продвижение (5–15%).*

*Зарботная плата сотрудникам.* Желательно выделять до 40%. Если больше, компания не сможет полноценно развиваться.

*На увеличение оборотных средств (5%).*

Доля отчислений указана приблизительно. Чтобы высчитать точно, нужно анализировать деятельность компании, знать её планы, расходы и т. д.

*Финансовые показатели*

По финансовым показателям судят о положении дел в компании. Речь идёт о:

- собственных средствах, вложенных владельцем компании;
- инвестиционных затратах;
- операционных затратах;
- валовой выручке;
- налогах;
- чистой прибыли;
- рентабельности продукции;
- рентабельности активов (чтобы рассчитать показатель, нужно чистую прибыль разделить на средний размер активов);
- рентабельности собственного капитала (рассчитывается по формуле Дюпона и определяет, эффективны ли будут вложения в проект).

*Составление финансового плана*

Перед тем как начать составлять финансовый план для бизнес-плана, нужно разобраться с целями бизнеса. Отталкиваясь от них, можно будет продумывать план работ по реализации проекта, расписывать статьи расходов, просчитывать, сколько понадобится ресурсов для запуска, материальных и нематериальных.

Имея план доходов и расходов, можно составить бюджет компании и посмотреть, сможет ли она выйти в точку безубыточности (в «ноль») и в точку окупаемости (начать получать прибыль).

Финансовый план играет важную роль в бизнес-плане. По сути, он отвечает на главные вопросы о том, эффективен ли бизнес, выгоден ли он собственнику, если «да», то как быстро его вложения окупятся и какую он сможет получать прибыль.

Именно поэтому к составлению этого раздела важно подходить особенно внимательно, а перед тем как приступить к расчётам, тщательно изучить все нюансы выбранного вида бизнеса и требования к нему.

## **5.2 Анализ и оценка рисков в бизнес-плане**

### **Что такое анализ рисков бизнеса?**

Если говорить просто, то это план действий для кризисных моментов. Риски прописывают на этапе запуска в бизнес-плане или инвестиционном проекте. На

основе анализа рассчитывают финансовую модель, потому что угрозы влияют на окупаемость.

Риски учитывают и в работающем бизнесе. Например, предприниматель открыл ларек с шаурмой в марте 2020 года, а уже в апреле произошел локдаун. Кухню не подготовили к работе на доставку, посетителей принимать нельзя, и бизнес встал.

В риск-анализе прописывают 4 основных параметра:

*Вероятность.* Возникновение пандемии спрогнозировать маловероятно, а вот штрафы контролирующих органов в общепите случаются не так уж и редко.

*Степень воздействия.* Здесь прогнозируют потери бизнеса от возникновения рисков. МЧС может оштрафовать, а Казпотребнадзор закрыть точку до устранения недоработок. Нужно посчитать, сколько денег теряет компания в этом случае.

*Ответственный.* Этот человек предотвращает риски или минимизирует последствия.

*Бюджет.* Риски - это всегда затраты, и лучше продумать заранее, как компенсировать потери.

Какие риски бывают в бизнесе?

У каждого бизнеса свой круг рисков, поэтому лучше открывать дело в сфере, в которой разбираетесь. Так проще определить круг потенциальных угроз. Но обычно выделяют 6 типов рисков.

*Внутренние*

Эти угрозы появляются от действий руководства или сотрудников. Например, компания дала таргетированную рекламу в соцсетях. Клиенты начали задавать вопросы в личных сообщениях, а менеджер односложно отвечает, не выводит на диалог, не задает вопросы. В итоге реклама привела потенциальных покупателей, но по вине сотрудника продажи не состоялись.

*Производственные*

На производстве происходит брак из-за человеческого фактора или некачественного сырья. Или завод встал из-за аварии на подстанции, а оборудование вышло из строя.

*Финансовые*

Это все, что связано с деньгами. Например, компания отправила продукты в розничные магазины, а те не расплатились в срок. Или предприниматель потратил деньги поставщиков на покупку машины, а у него не осталось средств, чтобы расплатиться по обязательствам.

*Страховые*

Есть случаи, которые можно заранее предусмотреть и застраховать: пожар или воровство оборудования. Бизнес несет затраты на страховку, но если риски произойдут, то предприниматели получают компенсацию.

*Коммерческие*

Эти угрозы влияют на реализацию товаров или услуг. Например, магазин одежды столкнулся с тем, что клиенты предпочитают покупать в интернете. Или веб-студия не находит клиентов, потому что конкуренты делают сайты дешевле.

*Внешние*

На эти условия предприниматель не может повлиять: изменения в законодательстве, пандемия или нововведения в налоговой системе.

СФЗ - Система физической защиты представляет собой совокупность правовых норм, организационных мер и инженерно-технических решений, направленных на защиту жизненно-важных интересов и ресурсов предприятия (объекта) от угроз, источниками которых являются злоумышленные (несанкционированные) физические воздействия физических лиц - нарушителей (террористов, преступников, экстремистов и др.).

*Алгоритм формирования СФЗ*

Сформулировать проблему - то, что может быть эффективно.

Сформулировать риск - то, что может случиться, если ничего не делать.

Сформулировать цель - до какого состояния мы хотим и можем снизить риск.

Сформулировать мероприятия по управлению рисками - что предприятие будет делать в случае наступления риска.

Назначить ответственного за каждый риск.

Установить конечные и контрольные сроки воздействия на риск.

Коллегиально установить вероятность наступления риска по 10-балльной шкале.

Коллегиально установить глубину последствий риска по 10-балльной шкале.

Определить степень риска и категорию реагирования.

Внести мероприятия в общий стратегический план мероприятий, индивидуальные СМАРТ-задачи.

**Как оценивать риски в бизнесе?**

Для этого нужно погрузиться в бизнес-процессы и понять слабые места. Учебники по бизнесу выделяют 5 основных методов проведения риск-анализа.

*Качественная оценка*

Это таблица, где риски распределяют по степени возникновения:

- высокий;
- средний;
- низкий.

После этого прописывают, как компания реагирует на каждый из рисков.

*Метод аналогий*

Это сравнение рисков на базе реализованных проектов такой же тематики. Пилорама запускает производство пеллетов, а коммерческий директор работал на таком заводе в прошлом. Он расскажет, с какими рисками столкнется пилорама и как их избежать. Для этого метода пригодятся сторонние эксперты, которые запускали такие проекты и знают подводные камни.

*Контрольные списки источников рисков*

Когда компания развивается, она накапливает опыт ошибок и проблем. Руководители заранее знают, с чем столкнутся на определенных этапах масштабирования. Например, пиццерия продает франшизу в разные города, и контрольный список поможет заранее понять опасности. Составляется чек-лист проблем, который пополняется с каждым новым проектом.

*Метод рейтинговых оценок*

Это способ, когда ставят рискам оценки по пятибалльной или десятибалльной системе. Если государство собирается ужесточить наказание в области налогов, то риску ставят оценку 5. Значит, в ближайшее время придется вместе с бухгалтером оптимизировать налоги и учет, чтобы не привлекать внимание налоговых органов. Если у производства 3 постоянных поставщика и 2 в запасе, то угроза остановки не грозит. Этому риску ставят оценку 1 и не принимают срочных решений.

#### *Метод экспертных оценок*

Для этого метода привлекают сторонних экспертов: аналитиков, юристов, технологов. Выбор зависит от направления бизнеса. Каждый эксперт делает анализ рисков бизнеса по своей деятельности и определяет влияние на развитие проекта.

Если говорить про малый бизнес, то не всегда предприниматели проводят риск-анализ по методикам. Часто это происходит по наитию и на основе опыта.

#### **Как запустить процесс анализа бизнес-рисков?**

Определить риски для бизнеса не так сложно. Не стоит бояться научных названий и думать, что без специалистов не обойтись. Конечно, в некоторых случаях нужны эксперты, но основную работу проводят руководители и сотрудники компании.

*Определите внутренние риски.* У бизнеса есть цели и задачи. Выясните, что мешает выполнению плана на каждом этапе.

*Сделайте базу рисков компании.* Пропишите информацию про все риски, которые угрожают развитию. Распределите их по уровню опасности.

*Назначьте ответственных.* Руководитель не сможет контролировать все опасности. Поэтому делегируйте задачи сотрудникам, они на своем участке будут следить, чтобы риски не нанесли урон бизнесу.

*Решите, как управлять рисками.* Ответственные должны знать, на что обращать внимание при работе с рисками: как уменьшить опасность и что делать при возникновении.

*Обновляйте базу рисков.* Бизнес постоянно развивается и появляются новые опасности. Поэтому регулярно обновляйте базу данных, чтобы была полная картина опасностей и способов решений.

Анализ рисков бизнеса помогает предпринимателям подготовиться к возникновению проблем. Если подходить к этому системно, то у бизнеса появится защита от неожиданных потерь.

### **5.3 Контрольные вопросы**

- 1 Дайте определение финансового плана.
- 2 Назовите основные типы финансовых планов.
- 3 Перечислите основные подходы к составлению проектов финансового плана в бизнес-плане.
- 4 Назовите основные разделы финансового плана.
- 5 Назовите роль баланса финансового плана в бизнес-плане.
- 6 Что такое риск в бизнесе?
- 7 Назовите основные параметры риск-анализа в бизнес-планировании.

- 8 Назовите основные методы проведения риск-анализа в бизнес-планировании.
- 9 Для чего назначаются ответственные за контроль рисков?

## **СКВОЗНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

Сквозные практические задания представляют собой набор задач, предлагаемых обучающимся в строго определенной последовательности, для решения которых нужно интегрировать основные знания и умения, полученные в результате изучения теоретического курса бизнес-планирования.

Результатом выполнения сквозных практических заданий является полностью разработанный бизнес-план, по которому составляется презентация для защиты в ходе проведения экзамена.

## Сквозное практическое задание №1

### Задание 1.1: поиск и отбор бизнес-идей.

Придумайте и кратко опишите бизнес-идею:

- а) основанную на вашем увлечении (хобби);
- б) основанную на товаре/услуге, которые вы недавно приобретали;
- в) реализация которой поможет решить существующие проблемы, которые часто возникают у вас или ваших знакомых;
- г) реализация которых основана на использовании социальных сетей.

Оцените идеи по ряду критериев и отберите наилучшую для реализации (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка и обоснование выбора предпринимательской идеи

Поиск	Выбор бизнес-идеи			Сумма баллов (максимум – 9 баллов)
Описание бизнес-идеи	Финансирование: 3 – у вас уже достаточно денег для бизнеса; 2 – недостаточно, но можно накопить (привлечь); 1 – недостаточно, невозможно накопить (привлечь)	Личный интерес к идее: 3 – очень нравится (дело жизни); 2 – нравится; 1 – не нравится	Максимальный спрос на товар/услугу бизнес-идеи: количество интернет-запросов за месяц на Яндекс (2) или Гугл (3) 3 – максимальный; 2 – средний; 1 - минимальный	

Сделайте вывод.

## **Задание 1.2: презентация выбранной бизнес-идеи.**

Подробно опишите выбранную вами бизнес-идею, обоснуйте её эффективность (разработайте презентацию).

## Сквозное практическое задание №2

**Разработайте раздел «Описание фирмы. Цели и задачи».**

### **Описание фирмы**

В данном разделе отражаются основные виды деятельности и характер фирмы (проекта), производственная и другая деятельность. Указываются следующие данные о фирме.

#### 1. История фирмы:

- дата и место создания фирмы, ее юридический статус к настоящему времени;
- имена основателей фирмы, директоров,
- основные изменения, произошедшие в структуре фирмы, ее руководстве, юридическом статусе с момента основания.

- основные достижения фирмы в той области деятельности, которая подлежит анализу в бизнес-плане.

#### 2. Сведения о предприятии и предпринимателе;

- основные технико-экономические и финансовые показатели, характер производимой продукции, рынок сбыта, партнеры, клиенты, ближайшие цели и перспективы развития, наличие лицензий.

#### 3. Социальная направленность и масштабность проекта:

- указывается направленность на решение местных проблем;
- возможные перспективы развития, выход на зарубежный рынок и т.п. Также в этом разделе проводится анализ сферы деятельности фирмы.

### **Цели и задачи**

План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия.

Этот анализ также называют ситуационным анализом (**SWOT-анализ**) (таблица 2). Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.

Здесь рассматриваются следующие факторы:

- **организационные** (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арендованных):

- **маркетинговые** (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты; чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной),

- **технические** (производственные фонды: состояние и ресурсы),

- **финансовые** (наличие собственных средств);

- **кадровые** (навыки и профессиональные недостатки, насколько идея отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, к сильным сторонам можно отнести такие факторы как:

- дешевое сырье;
- высокий профессионализм;
- дешевый продукт (услуга);
- новизна продукта (услуги);
- хорошая упаковка.

Слабые стороны могут быть следующие:

- нет склада;
- большие издержки и, как следствие, высокая цена;
- слабая реклама.

Возможности и опасности - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь необходимо учесть следующие факторы:

• экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство):

- политическая среда;
- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи и ее привлекательности. Как они будут развиваться в дальнейшем?

Возможности:

- повышение профессионального уровня;
- вероятность получения нового продукта;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятная налоговая и кредитная политика.

Опасности:

- таможенное оформление;
- появление конкурентов.

Таблица 2 – SWOT – анализ (на примере транспортной компании)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>– большая клиентская база;</li><li>– уникальная система индивидуального подхода к клиенту;</li><li>– гибкая тарифная политика в совокупности с долговременным партнерством;</li><li>– профессиональные сотрудники.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– сравнительно небольшая сфера влияния по сравнению с более крупными компаниями;</li><li>– ужесточение конкуренции на рынке транспортных услуг.</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>– превращение в лидирующую транспортную компанию на региональном транспортном рынке;</li><li>– расширение сети представительств;</li><li>– внедрение новых технологий для повышения эффективности компании.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– уменьшение доли рынка в связи с появлением молодых и амбициозных компаний;</li><li>– выход на рынок нового сильного конкурента.</li></ul>

### Сквозное практическое задание №3

**Разработайте раздел «Продукт (услуга). Позиционирование товара среди конкурентов на рынке товаров/услуг».**

В этом разделе дается определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Эта часть пишется ясным, четким языком, понятным для неспециалиста.

Здесь необходимо описать основные характеристики продукции, которую фирма (предприниматель) собирается производить. При этом надо сделать акцент на преимуществах, которые данная продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы была подчеркнута уникальность продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг), так как инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Следует оценить конкурентоспособность продукции (работ, услуг). Основным критерием конкурентоспособности продукции (работ, услуг) является степень удовлетворения ими реальных потребностей (приложение А).

Для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно классифицировать на две группы: потребительские и экономические.

Потребительские критерии конкурентоспособности представлены характеристиками качества.

Критерии качества (или технические параметры) товаров - параметры потребности, которые характеризуют содержание этой потребности и условия ее удовлетворения. К ним относятся:

- параметры назначения;
- эргономические параметры;
- эстетические параметры;
- нормативные параметры.

Экономическими критериями конкурентоспособности товаров являются цена и система скидок. Цена продукции - следствие затрат на ее производство и реализацию. Для разных категорий потребителей и групп товаров конкурентоспособность обеспечивается различными группами цен: закупочными, реализационными и потребления.

Степень воздействия цены на конкурентоспособность товаров неодинакова у разных потребителей. Низкие цены, особенно на товары повседневного спроса, в большей степени влияют на потребительские предпочтения покупателей с низкими и средними доходами. Высокие цены создают большую привлекательность для

обеспеченных потребителей и товаров престижного спроса. При оценке конкурентоспособности товаров могут использоваться дифференциальный, комплексный, интегральный и смешанный методы.

Анализ конкурентов целесообразно представить в виде карты позиционирования, составив, по следующему алгоритму:

1. Определить основных конкурентов предприятия, действующие на рынке и лидеры отрасли;
2. Определить их сильные и слабые стороны;
3. Провести сравнительный анализ нашей продукции и конкурентов на предмет качественных показателей, ценовых, сервисного и технического обслуживания, сбытовых каналов.

Данную информацию можно структурировать в таблицу 3.

Таблица 3 - Карта позиционирования товара (услуги)

Критерии анализа	Конкурент №1	Конкурент №2	Ваш бизнес
1 Месторасположение предприятий			
2 Уровень цен			
3 Наличие конкурентных преимуществ			
....			

Таким образом, в данном задании опишите и охарактеризуйте технические характеристики продукции (работ, услуг), ключевые преимущества. Изучите рынок, среднюю цену реализации и ассортимент, предлагаемый конкурентами.

На основании выполненного анализа определите ценовую политику. Выберите ценовую стратегию. Определите факторы, способные повлиять на ценовую политику организации.

Ценовая политика является важнейшим фактором, определяющим успешность предприятия.

Выделяют несколько главных ценовых стратегий:

Высокие цены и лучшее качество – данный вариант актуален, если на продукцию есть спрос и предприятие способно производить товар нужного качества;

Низкая цена и низкое качество – позволяет удовлетворить спрос широчайших социальных групп и реализовывать большие объемы товара;

Высокая цена и низкое качество – вариант, который может стать выгодным только для монополистов;

Низкая цена и высокое качество – распродажи, специальные акции, захват позиций на рынке.

Выбор одной из вышеперечисленных стратегий не означает, что компания

должна следовать ей постоянно. Стратегия может меняться в зависимости от ситуации на рынке, необходимости развития и экспансии и т.д.

Определение факторов, способных повлиять на ценовую политику организации:

какие системы скидок и льгот можно внедрить для оптовых покупателей и постоянных клиентов?

сколько времени потребуется на прохождение стандартного цикла, начинающегося с производства до покупки продукции?;

каким образом клиент будет оплачивать товар или услугу?

как уберечься от задолженностей и стимулировать потребителя платить вовремя (скидки за осуществление предоплаты, штрафы за просрочку платежей)?;

какие системы акций, скидок, специальных предложений можно создать для постоянных клиентов, закупающих товар на большие суммы?

## Сквозное практическое задание №4

### Разработайте раздел «Анализ рынка. План маркетинга»

После тщательной проработки таких пунктов, как оформление предприятия, описания продукта и рынка сбыта, в бизнес-плане поэтапно прописывается стратегия маркетинга. Этот раздел определяет стоимость продукции, рынок сбыта и особенности продвижения. Сама рекламная кампания проводится непосредственно перед запуском проекта.

Цели и задачи стратегии маркетинга в бизнес-плане.

*Цель стратегического маркетинга* - разработать программу действий, благодаря которым бизнес впоследствии получит прибыль, поддержку инвесторов и партнеров, преимущество перед конкурентами.

*Задачи маркетингового плана в бизнес-плане:*

- понять миссию проекта;
- определить цели возможного развития;
- безошибочно нарисовать портрет покупателя;
- создать уникальное торговое предложение (УТП);
- расписать стратегию маркетинга по месяцам;
- спрогнозировать прибыль – и какую часть потратить на маркетинг;
- проанализировать сильные и слабые стороны конкурентов;
- найти возможных партнеров.

Главное условие маркетингового исследования – правдивость. Можно использовать данные статистики из открытых источников, но это не гарантирует объективности информации. Лучше провести собственный анализ. (например, опрос в соцсетях).

Существует множество методик и планов, по которым можно составить объективную картину рынка перед запуском проекта. Например, одной из наиболее популярных из них является применение методики Шеррингтона 5W: (What? Who? When? Where? Why?).

В таблице 4 приведен пример применения данной методики для разработки бизнес-плана развития детского магазина игрушек.

Таблица 4.1 – Применение методики Шеррингтона 5W для анализа и планирования рынка при разработке бизнес-плана развития детского магазина игрушек

What?	Что продаем? Полное описание продукта. Если товаров несколько, подумать, какую линейку товаров или услуг представить и что именно из линейки продвигать в маркетинговой кампании.	Большие, средние, маленькие мягкие игрушки, настольные игры, куклы, развивающие игрушки для малышей, оборудование для спортивных игр (мячи, бадминтон).
-------	--	---

Who?	Кто целевая аудитория? Понять: - кто приносит больше всего прибыли; - у кого средний чек покупки выше; - как часто покупают?	Мать двоих детей. Разведенный мужчина. Работающая бабушка.
When?	Когда и как часто покупают? Зависит ли сбыт от сезонности?	Перед новогодними праздниками – акции, скидки ко дню рождения. Распродажа перед началом нового сезона старых запасов.
Where?	Где покупатели могут вас найти? Магазин онлайн или офлайн? Наличие сайта - с доставкой или самовывозом?	Сайт с удобным интерфейсом и возможностью заказать доставку. И/или офлайн-магазин, желательно в центре города: отдельное помещение или точка в ТЦ.
Why?	Какую проблему решает продукт? Для каждой категории – свое УТП, тогда реклама будет бить в цель.	Для мамы: предложение «вторая игрушка – со скидкой 50%». Экономия существенная, особенно если детей двое или больше. Для разведенного отца, который нечасто видит ребенка, дешевизна роли не играет: игрушка должна быть «крутой». Акция на новинки, упор на самые-самые модные игрушки. Работающая бабушка скорее купит в подарок качественную игрушку, сделанную из безопасных, экологически чистых материалов.

#### Этапы маркетингового планирования.

Маркетинговое планирование формирует ценовую политику бизнеса и определяет возможные маркетинговые стратегии развития (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Планирование маркетинговой стратегии и ценовой политики бизнеса

Этапы	Действие	Пример: детский магазин игрушек
I этап	Определяются границы сбыта: географические, демографические, что позволяет определить ёмкость рынка. Особое внимание – к доходу покупателя.	География: ограничена населенным пунктом. Если магазин в центре города или в ТЦ – высокая проходимость. Демография: уместно узнать численность женщин и мужчин в городе, женщин с двумя и более детьми, разведенных мужчин с детьми, работающих пенсионеров – такие данные обычно публикуются в региональных СМИ и на официальных сайтах властей по итогам года.
II этап	Выбор стратегии: интернет и офлайн	Планирование мероприятий: - онлайн (конкурсы, подарок случайному подписчику, опросы); - офлайн (проведение мероприятий самостоятельно, с партнерами (например, с детским кафе) или участие в городских праздниках). В план также входит раздача буклетов и рекламных листовок на улице, реклама в бесплатных газетах с объявлениями, приглашение в магазин ростовыми

		куклами, фотозона в магазине. Онлайн-мероприятие – запустить кампанию в «Яндекс.Директе».
III этап	Анализ маркетинговой стратегии конкурентов	Насколько удачными оказались рекламные кампании конкурентов и что сделать, чтобы выгодно отличаться? Например, предложить акцию на ассортимент монтеessori-игрушек, сделав акцент на раннем развитии и тренировке мелкой моторики.
IV этап	Ценовая политика Правило треугольника «быстро-дешево-качественно»: из трех характеристик нужно выбрать одну, максимум две: быстро и дешево, быстро и качественно, дешево и качественно. Все три быть не могут.	В случае с монтеessori-игрушками упомянуть о качественных, сделанных из сибирских пород дерева игрушках, использованы яркие, безопасные итальянские краски. Как вариант – провести короткий мастер-класс по модной среде мам монтеessori-педагогике.

Расчёт рекламного бюджета в бизнес-плане.

Рекламный бюджет должен:

- быть пропорциональным общему финансовому плану;
- соответствовать целям рекламной кампании (цель на старте бизнеса – привлечь клиентов и нарастить клиентскую базу);
- работать на ключевые направления работы с потенциальными покупателями, а значит не распыляться.

Например, если решено продвигать салон красоты в соцсетях, то, во-первых, нельзя тратить на это половину заложенного бизнес-планом бюджета в надежде на быструю окупаемость; а во-вторых, не стоит «по остаточному принципу» вкладываться в «Яндекс.Директ»: есть риск потерять средства безвозвратно без четкой работы в направлении контекстной рекламы.

Простой рекламный бюджет может включать в себя следующие расходы:

- прямая реклама (продвижение не в интернете: реклама по ТВ, в СМИ, на радио, баннеры и вывеска);
- интернет (создание и наполнение сайта, соцсети, контекстная реклама);
- производство (изготовление брошюр, каталогов и листовок);
- трейд-маркетинг (промо-акции, мероприятия, мастер-классы, встречи, праздники – например, приуроченные к общероссийским праздникам);
- побочные расходы (каталоги, флажки, шарики, блокноты с логотипом компании).

На первый взгляд кажется, что расходы на маркетинговую часть бизнес-плана огромны. Но и тут есть несколько «лайфхаков»:

1 Привлечь к промо-мероприятию партнера с той же целевой аудиторией. Расходы, поделенные пополам, не так пугают.

2 Освоить сторителлинг. Яркие, интересные, удивительные истории привлекают внимание.

3 Мониторить мероприятия, фестивали и ярмарки, близкие к вашей сфере, и

предложить услуги спикера на мастер-классе или лекции.

4 Использовать аудиорекламу и рекламу в городском транспорте: она стоит не так дорого при большом охвате аудитории (здесь есть ограничения: специфичные и элитные товары и услуги вряд ли найдут потенциальных клиентов в маршрутке).

5 Устроить конкурс в соцсетях – этот способ маркетинга при минимальных затратах дает хороший прирост аудитории.

В таблице 4.3 представлен пример планирования рекламной компании для детского магазина игрушек.

Таблица 4.3 – План рекламной компании на примере детского магазина игрушек

Мероприятия	Содержание мероприятий	Стоимость, тенге
Прямая реклама	Реклама в городском транспорте (подголовники кресел или на окнах) Реклама по радио «Европа плюс», утренний эфир, 15-сек.ролик, неделя до открытия магазина <sup>1</sup> Баннер на торговом центре или тумба на остановке транспорта	
Интернет	Создание сайта – работа программиста Наполнение сайта – работа копирайтера Продвижение в соцсетях, реклама в группах и платная реклама в ленте	
Производство	Яркая вывеска, светодиодная Листовки с акцией в честь открытия Брошюра с каталогом, 50 шт, 8 листов А5 3000 Рекламный видеоролик на экране (остановка транспорта), 15-секундный	
Трейд-маркетинг	Промо-акция: ростовая кукла Организация тематической фотозоны в магазине Материалы для мастер-класса для родителей по монтессори-педагогике, полезная брошюра на память – полезные странички в каталоге Проведение лекций и мастер-классов, например, с психологом – раз в две недели, для родителей Сотрудничество с детским центром, взамен – размещение у себя их рекламы в соцсетях и в виде листовок на кассе Ярмарка выходного дня – собственный стенд с ростовой куклой, проведение конкурсов, приглашение посетить магазин (как правило, если организатор – ТЦ, участие платное, если городское мероприятие - бесплатное) Уютный коврик с подушками для слушателей (на 5-6 участников). 10000 Лишние подушки, занимающие место, наверняка найдутся у знакомых	
Побочные расходы	По случаю открытия – шарики с узнаваемым логотипом магазина, 200 шаров на палочках Флажки – детям после посещения магазина, 1000 шт	

<sup>1</sup> Сроки проведения рекламных мероприятий можно выделить в таблице отдельным столбцом

Примечание: это сумма расходов за первый месяц работы по продвижению магазина, заложенная в бизнес-план маркетинга.

Второй и последующие месяцы - ежемесячные расходы (оставляем рекламу в транспорте, баннер на остановке, затраты на продвижение в соцсетях, затраты на промоакции (раздаточные материалы для лекций, гостей и мастер-классов – определённое количество раз в месяц) и обновление тематической фотозоны (это, как и встречи с родителями, «фишка» магазина).

Распределение расходов по месяцам тоже можно отразить в табличной форме, добавляя нужные столбцы или строки.

## Сквозное практическое задание №5

### Разработайте раздел «Производственный план»

В разделе «Производственный план» необходимо:

- подробно описать схему технологического процесса производства товара или оказания услуги;
- определить и описать производственные затраты;
- определить потребность в оборудовании, материалах, сырье.

Главная задача раздела – это доказать себе, партнерам и инвесторам, что организация в состоянии производить потребленное количество товаров или услуг потребителями в определенные сроки с требуемым качеством.

Производственный раздел бизнес-плана рассматривает следующие аспекты деятельности организации и производства.

#### ***1 Описание процесса производства.***

Если бизнес-план составляется для организации, занимающейся производством продукции любого типа, в документации необходимо обязательно указать каждый из этапов изготовления товара и его особенности. Этот подраздел включает в себя всю производственную цепочку, начиная от закупки сырья и заканчивая проектами по реализации готовой продукции.

Для привлечения субподрядчиков и инвесторов, а также для повышения эффективности внутреннего использования бизнес-плана среди сотрудников и начальства организации, желательно указать собственные соображения и возможности модернизации уже имеющейся производственной структуры. Особое внимание необходимо уделить затратам на все моменты производства, а также на применяемые для него мощности.

Если вы планируете открытие производства, вам обязательно нужно описать все этапы и особенности технологического процесса, начиная с закупки расходных материалов и необходимого сырья, и заканчивая продажей готового товара (даже если вы планируете открытие магазина, то укороченный вариант процесса от поставки товара до его размещения в магазине и реализации просто необходим).

#### ***2 Производственные помещения и земельные участки.***

Вам нужно описать, владеете ли вы землей, подходящими зданиями, сырьем или оборудованием. Где будет размещаться производство, где склад сырья, где склад готовой продукции. Если нет, опишите, какие именно помещения, оборудование и т.д. вы планируете приобрести или арендовать, какие сроки потребуются на оформление документации и монтаж техники, и в какую сумму это обойдется предприятию (информацию о приобретении и помещений, оборудования, земельных участках необходимо будет указать в инвестиционном разделе бизнес-плана).

***3 Перечень необходимого оборудования с указанием его мощности и источников приобретения*** (если оборудование отсутствует в данный момент).

Примерные варианты таблицы с описанием оборудования «Состав и стоимость основных производственных фондов» (таблицы 5.1., 5.2.

Таблица 5.1 – Примерный вариант описания необходимого оборудования

Виды и наименование основных производственных фондов	1 год			2 год		
	Кол-во, шт.	Цена, тенге (возможно, наименование поставщика)	Всего, тенге	Кол-во, шт.	Цена, тенге (возможно, наименование поставщика)	Всего, тенге
ИТОГО:						

Таблица 5.2 – Примерный вариант описания необходимого оборудования

Виды и наименование основных производственных фондов	Техническая характеристика	Кол-во, шт.	Цена за единицу, тенге	Поставщик	Условия поставки
ИТОГО:					

#### **4 Определение потребности в сырье и его поставках.**

Вопросы снабжения играют основополагающую роль, поэтому требуют подробного описания в отдельном разделе документации. В плане организации производства в бизнес плане содержится подробная информация об объеме сырья и материалах, требуемых для производства, а также планах по их закупке, перевозке и хранению. Также следует определить меры контроля качества и своевременности снабжения каждого структурного элемента необходимыми расходными документами. Желательно найти дополнительные альтернативы имеющимся поставщикам в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

Примерная таблица с описанием оборудования «Виды и наименования сырья и вспомогательных материалов» (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Примерный вариант описания потребности в сырье и материалах

Виды и наименование основных производственных фондов	1 год			2 год		
	Кол-во, шт.	Цена, тенге (возможно, наименование поставщика)	Всего, тенге	Кол-во, шт.	Цена, тенге (возможно, наименование поставщика)	Всего, тенге
ИТОГО:						

### **5 Транспортные вопросы и логистика.**

Подбор транспортных средств основывается на наличии необходимых транспортных развязок и коммуникаций между мощностями предприятия. В соответствующем разделе бизнес-плана необходимо точно определить, какой транспорт будет использован для обеспечения производства, будут ли транспорт покупаться или браться в аренду, а также составить отдельный пункт о ремонте транспорта и сопутствующего оборудования.

### **6 Расчёт амортизации основных средств в бизнес-плане.**

Амортизация основных средств напрямую влияет на способность предприятия выпускать конкурентный продукт и обеспечивать надлежащий уровень качества товара.

Рассмотрим амортизацию в бизнес-плане не как бухгалтерский перенос стоимости оборудования или других основных фондов на себестоимость, а в контексте того, насколько изношенность оборудования может влиять на бизнес и производственный процесс.

Поэтому учитывать нужно не только физическое, но и моральное старение.

Например, фактически оборудование способно выпускать продукт надлежащего качества в течение периода меньшего, чем существующая норма амортизации. В этом случае бизнес-план должен отображать именно планируемый период использования основных средств.

Таким образом можно избежать непредвиденных затрат на модернизацию оборудования и правильно спрогнозировать финансовые потоки.

Предположим, компания купила оборудование на 200 тысяч долларов с планируемым сроком эксплуатации 4 года, после которых она продаст его за 40 тысяч долларов. Соответственно в бизнес-плане амортизация должна рассчитываться следующим образом:

*Сумма амортизации = (Стоимость закупки – Планируемая стоимость продажи изношенного оборудования) / Период использования.*

В нашем случае это  $(200 \text{ тысяч} - 40 \text{ тысяч}) / 4 \text{ год} = 40 \text{ тысяч/год}$ .

Была рассчитана фактическая амортизация, которая позволит планировать средства на закупку новых производственных линий.

Таким образом, подход для определения фактической амортизации основных средств в бизнес-плане может отличаться от бухгалтерского, который закреплен законодательно для расчета налогов. Их важно научиться различать и правильно применять на практике.

**7 График производства** (график выполнения работ, календарный план-график реализации проекта, график Ганта).

Документ показывает последовательность выполнения производственных процессов, взаимосвязь между ними, точное время, которое нужно затратить на каждый этап работы.

Примерные варианты таблиц с описанием графика производства представлены ниже (таблицы 5.4, 5.5, 5.6).

Таблица 5.4 – Примерный вариант описания графика производства

Мероприятия и затраты	Периоды							
Мероприятие 1								
Мероприятие 2								
Мероприятие 3								
...								
Затраты на оборудование								
Затраты на аренду помещения								
...								
Общие инвестиционные затраты								

Таблица 5.5 – Примерный вариант описания графика производства

Виды продукции и(или) услуг	Периоды							
Товар 1								
Товар 2								
Товар 3								
...								

Таблица 5.6 – Примерный вариант описания графика производства

Выполнение работ по проекту	Периоды							
Подготовка площадки								
Решение юридических вопросов								
Рекламная деятельность								
...								

Может быть построен *график Ганта*, который представляет собой гистограмму, на которой по горизонтали откладываются временные периоды, а по вертикали – все виды рабочей деятельности, для которых, собственно, и составляется график.

## Сквозное практическое задание №6

### Разработайте раздел «Юридический план»

В разделе «Юридический план» необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия, системы налогообложения;
- определиться с видами экономической деятельности предприятия согласно ОКЭД;
- выбрать способ оформления трудовых отношений и систему оплаты труда;
- разобраться с требованиями и стандартами лицензирования, охраны труда, обеспечения пожарной безопасности;
- изучить вопросы сертификации продукции (если требуется), стандартизации процессов.

#### ***1 Обоснование выбора организационно-правовой формы предприятия***

Для обоснования выбора организационно-правовой формы предприятия и системы налогообложения необходимо ознакомиться с информацией «СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ» для чего необходимо пройти по ссылке <https://defacto.kz/ru/content/sravnitelnaya-tablitsa-naibolee-populyarnykh-form-predprinimatelskoi-deyatelnosti-v-kazakhst>

Для выбора оптимального налогового режима необходимо пройти по ссылке <https://kostanai.lcbit.kz/blog/kak-predprinimatelnyu-vybrat-optimalnyy-nalogovyy-rezhim/>

#### ***2 Определение вида экономической деятельности предприятия согласно ОКЭД***

Общий классификатор видов экономической деятельности ОКЭД НК РК 03-2019 является расширенной версией государственного классификатора и используется предпринимателями и владельцами предприятий в экономической и финансовой деятельности. Для определения ОКЭД необходимо пройти по ссылке <https://findhow.org/2226-spravochnik-kodov-oked-v-kazahstane.html> и выбрать код в соответствии с видом деятельности.

#### ***3 Выбор способа оформления трудовых отношений***

Предусматривает выбор одной из существующих форм оформления трудовых отношений работодателя с работником: срочный договор, постоянное трудоустройство, использование гражданских договоров о выполнении работ.

#### ***4 Обеспечение требований и стандартов лицензирования, охраны труда, обеспечения пожарной безопасности***

Необходимо заранее изучить требования к лицензированию выбранного вида деятельности предприятия и, если таковые существуют, предусмотреть в бизнес-плане сроки обращения за лицензиями и их своевременного получения.

Основным документом, регламентирующим работу службы охраны труда, является Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V, который прямо обязывает работодателей самостоятельно и за счёт собственных средств обеспечивать соблюдение ОТ и ТБ и создавать безопасные условия труда для работников.

Особый акцент при бизнес-планировании необходимо сделать на обеспечение наличия всех необходимых документов и их правильном оформлении. В офисе (на предприятии) должны быть:

- приказы о назначении лиц, ответственных за обеспечение безопасности и охраны труда на предприятии;
- инструкции по пожарной безопасности и поведению при пожаре;
- программы вводного и повторного инструктажей;
- планы и графики обучения;
- отчеты о проведении практических занятий;
- журналы регистрации проведения занятий.

Таким образом, в бизнес-плане целесообразно заранее предусмотреть ответственных не только непосредственно за обеспечение безопасности и охраны труда на предприятии, но и за подготовку и регулярное ведение необходимых документов.

### ***5 Изучение вопросов сертификации продукции (если требуется), стандартизации процессов***

Сертификация продукции - это получение свидетельства о соответствии изделий нормам качества, установленным стандартами производства. Такое подтверждение гарантирует, что продукция безопасна для потребителя. Процедура прохождения сертификации строго регламентирована законом.

Сертификации также подлежат некоторые виды услуг, например, оказываемые в сфере здравоохранения, общественного питания, то есть в отраслях, результат действия в которых непосредственно влияет на потребителя.

В бизнес-плане необходимо предусмотреть процедуру прохождения сертификации в случае её необходимости.

## Сквозное практическое задание №7

### Разработайте раздел «Организационный план»

#### *1 Обоснование выбора организационной структуры предприятия*

Сравните наиболее распространенные формы организационной структуры предприятия. Обоснуйте свой выбор в пользу той, которую вы предлагаете применить в вашем проекте. Схематично изобразите организационную структуру вашего проекта.

#### *2 Определение команды управления*

Проведите оценку сильных и слабых сторон собственной персоны, предполагаемых управленческих работников. Определите позицию, которую бы лично вы и каждый из кандидатов потенциально смогли занять на предприятии, обоснуйте свой выбор. Здесь описываются точные обязанности и ответственность каждого ключевого члена команды, включая краткий (из 3-4 предложений) послужной список, обращается внимание на то, в чем особенно силен тот или иной руководитель.

Полная характеристика каждого ключевого члена команды также может быть приведена в виде таблицы в бизнес-плане; она включает образование, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций. Успехи должны определяться конкретно, например полученная высокая прибыль, увеличение объема производства и продаж, хорошее управление, производственные и технические показатели, способность к выполнению определенных функций и т.д.

#### *3 Составление плана персонала*

Составьте план персонала, заполнив следующую таблицу (таблица 7).

Таблица 7 – План персонала

Должность	Кол-во единиц	Оклад, тенге	Отчисления на заработную плату, тенге	Итого затрат на заработную плату, тенге
1				
...				
Итого:		-	-	

Ответьте себе на вопрос, все ли функции выполняются персоналом. В случае, если часть требуемых операций не выполняется никем, распределите оставшиеся обязанности между планируемым штатом или увеличьте количество сотрудников.

## Сквозное практическое задание №8

### Разработайте раздел «Финансовый план»

Финансовый раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий и организаций и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды.

Финансовый план разрабатывают в виде следующих прогнозных финансовых документов:

- прогноз доходов и расходов;
- проект движения денежных средств;
- прогнозный баланс предприятия.

Как правило, прогнозный период охватывает 3-5 лет.

**Прогноз доходов и расходов.** Целью этого прогноза является представление перспектив деятельности предприятия с точки зрения прибыльности (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Прогноз доходов и расходов (примерная форма)

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доходы от основной деятельности					
Доходы от прочей деятельности					
Внереализационные доходы					
Себестоимость продукции, в том числе					
сырье и материалы					
заработная плата основного производственного персонала					
электроэнергия и ГСМ					
амортизация и ремонт основных средств					
прочие расходы					
Валовая прибыль					
Коммерческие расходы					
Общехозяйственные расходы					
Операционная прибыль					
Прочие расходы					
Прибыль до налогообложения					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					
Рентабельность продаж, %					
Рентабельность продукции, %					

**Проект движения денежных средств.** Он отражает не доходы и затраты, а фактическое поступление денежных средств и их перечисление. Именно поэтому

итоговая цифра проекта движения денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств предприятия. Прогноз финансовых результатов может быть трансформирован в проект движения денежных средств путем ряда корректировок (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Проект движения денежных средств (примерная форма)

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Остаток денежных средств на начало периода					
Входящий денежный поток					
реализация продукции и услуг					
поступление заемных средств					
дивиденды и проценты					
реализация основных средств					
Исходящий денежный поток					
оплата сырья, материалов					
заработная плата					
выплата процентов по кредитам					
расходы на приобретение ОС					
выплаты в бюджет					
прочие платежи					
Чистый денежный поток					
Остаток денежных средств на конец периода					

В проекте финансовых результатов показаны расчетные величины доходов от продаж, чистой прибыли. В отличие от этого денежный поток отражает фактическое поступление выручки от продаж. Для перехода от фактических к расчетным показателям необходимо учесть ожидаемые сроки поступления платежей по продажам.

Если предприятие применяет общую систему налогообложения, в отчете движения денежных средств затраты и выручка учитываются с НДС.

Если прогноз финансовых результатов отражает затраты, осуществленные в тот или иной период, то проект движения денежных средств показывает фактическую оплату данных затрат. При этом некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, а другие – через определенный период времени. Для проведения согласования показателей необходимо разобраться в характере кредитной политики предприятия.

Следует помнить, что в начальный период существования предприятия его положение с денежными средствами будет куда важнее, чем прибыльность, так как именно этот фактор точнее всего характеризует его жизнеспособность.

**Прогнозный баланс.** Баланс не отражает результатов деятельности предприятия за какой-либо период времени, а представляет собой ее мгновенный "снимок", показывающий с финансовой точки зрения сильные и слабые стороны на данный момент. В балансе сведены воедино активы предприятия (то, чем оно

располагает), его обязательства (сколько и кому оно должно), а также собственный капитал.

Для его составления необходимо последовательно отобразить хозяйственные операции и суммы по ним. Пример журнала хозяйственных операций представлен в таблице 8.3 .

Таблица 8.3 – Журнал хозяйственных операций (примерная форма)

№ п/п	Содержание операции	Сумма	Дебет	Кредит
1	Образован уставный капитал			
2	Приобретено оборудование			
3	Получен краткосрочный кредит			
4	Оплачено поставщику за материалы			
5	Получены материалы			
6	Отпущены в производство материалы			
7	Выплачена заработная плата			
8	Начислена амортизация основных средств			
9	Поставлена на учет готовая продукция			
10	Продана готовая продукция покупателям			
11	Получена оплата от покупателей			
12	Списана с учета готовая продукция			
13	Выявлена прибыль от продаж			
14	Уплачены проценты по кредиту			
15	Уплачен налог на прибыль			
16	Выплачены дивиденды			
17	Возвращена часть кредита			

Затем следует поэтапно составлять бухгалтерский баланс (после каждой операции или нескольких).

В раздел финансового плана также целесообразно включать **расчёт безубыточности проекта** (таблица 8.4).

Таблица 8.4 – Расчёт безубыточности проекта (примерная форма)

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доходы, всего					
Условно – переменные затраты					
Маржинальная прибыль					
Условно–постоянные расходы					
Валовая прибыль					
Доля маржинальной прибыли в выручке от реализации, % (или коэффициент маржинального дохода)					
Точка безубыточности (условно-постоянные расходы / коэффициент маржинального дохода)					

Эффект операционного рычага, % (маржинальная прибыль / валовая прибыль)					
--	--	--	--	--	--

## Сквозное практическое задание №9

### Разработайте раздел «Анализ и оценка рисков бизнес-плана»

Данный раздел актуален при использовании как внутренних, так и внешних финансовых ресурсов. Если необходимо привлечь внешние финансовые ресурсы – анализируются кредитные организации и/или инвесторов, действующие на рынке. Описываются условия, сроки и процентные ставки заёмных средств кредитных организаций. Кроме того, рассматриваются взаимоотношения с партнёрами – определяются условия предоставления предприятию финансовых, производственных, информационных и прочих ресурсов (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Анализ и оценка рисков бизнес-плана (примерная форма)

Вид риска	Пути предотвращения / выхода из сложившейся ситуации

Может быть также разработана карта идентификации рисков (таблица 9.2).

Таблица 9.2 – Карта идентификации рисков (на примере предприятия общественного питания)

Рискообразующий фактор	Риск (угроза)	Серьёзность последствий			Вероятность наступления риска			Общий уровень риска
		высокие потери	средние потери	низкие потери	высокая	средняя	низкая	
<b>Внешние риски</b>								
Высокая конкуренция на рынке услуг общественного питания и усиление конкурентной среды	Снижение прибыли, потеря клиентов		+			+		средний
Рост цен на услуги	Снижение прибыли		+			+		средний
<b>Внутренние риски</b>								
Недостаточный ассортимент дополнительных услуг	Потеря клиентов	+			+			высокий

Такой подробный анализ рисков позволит разработать эффективные мероприятия по их предотвращению и, таким образом, убедить потенциальных инвесторов в целесообразности реализации бизнес-плана.

## Сквозное практическое задание №10

### Разработайте раздел «Резюме»

Данный раздел должен включать следующую информацию:

- цель и задачи бизнес-плана;
- описание предприятия, его специализацию, предысторию его развития;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями они обладают применительно к настоящему бизнес-проекту;
- преимущества продукции (работ, услуг) предприятия на рынке и в отрасли;
- ресурсы предприятия;
- стратегии предприятия;
- описание ситуации на рынке и в отрасли;
- потребности в инвестициях, источники финансирования проекта, порядок возврата заемных средств;
- риски предприятия;
- экономическое обоснование и эффективность проекта.

Таким образом, резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. Его объем не более 3 страниц.

Задача резюме - в сжатой форме представить информацию о бизнес-плане в целом. В резюме излагаются конкретные цели и условия его реализации, необходимые для этого ресурсы, а также обосновывается целесообразность его применения с описанием перспектив развития организации. Резюме необходимо для того, чтобы привлечь читателя, которым может быть потенциальный инвестор, владелец бизнеса или руководитель организации.

Чтобы устранить необходимость изучения всего бизнес-плана, размер которого может достигать более сотни страниц, создается его краткое резюме, в котором можно ознакомиться с сущностью бизнес-плана и оставить общее представление о нем.

## ТРЕНИНГИ

### Тренинг 1

Попробуйте принять решение исходя из следующей ситуации.

Вы решили заняться бизнесом, а именно выступить в качестве посредника по продаже телевизоров. У вас есть возможность приобрести на заводе 100 телевизионных аппаратов по цене 10 500 д.ед. за одну товарную единицу. Оплата - немедленно после подписания договора.

Нужной суммы денег для оплаты поставляемых в ваш адрес аппаратов у вас нет. Поэтому вы обращаетесь в коммерческий банк за получением кредита на срок 3 месяца (под товарное обеспечение по договору с заводом), который может быть вам предоставлен под 180% годовых (банковский процент в среднем растет на 5% в месяц).

Вы знаете, что каждый телевизионный аппарат может быть вами реализован (на момент подписания договора) по цене 17 500 д.ед. (вы изучили рыночную конъюнктуру). Вы также знаете о том, что цены на телевизоры росли в среднем на 10% ежемесячно.

По условиям договора срок поставки - 1 месяц со дня подписания договора. Однако, когда вы уже произвели оплату, в соответствии с договором, и когда истек месяц с момента подписания договора и завод должен был отправить товар в ваш адрес, вы получили от него сообщение о том, что сейчас он готов поставить вам товар по цене не 10 500, а 12 000 д.ед. за товарную единицу (в договоре при этом не было пункта о неизменности цены в течение указанного срока).

Определите:

- 1) вашу планируемую прибыль, исходя из первоначальных условий поставки и последующей реализации;
- 2) фактическую прибыль, которую вы можете получить с учётом сложившейся ситуации;
- 3) фактический убыток, который вы можете понести в случае прекращения вашей стороной договорных отношений.

Вместе со своим партнёром обсудите:

- 1) стоит ли вам продолжать договорные отношения и почему?
- 2) что вы могли сделать, чтобы предупредить возникновение подобной ситуации?
- 3) можете ли вы предъявить своему недобросовестному поставщику претензии и, если да, то какие?

## Тренинг 2

«Фиат», никогда не выпускавший автомобили высшего класса, купил старинную, но погрязшую в долгах, «Альфа-Ромео». «Фиат» потратил на эту покупку около 700 млн долларов. Еще примерно столько же на уплату долгов «Альфа-Ромео» и, по оценкам экспертов фирмы, не менее 3 млрд долларов инвестиций в ее реконструкцию.

А не дешевле было бы освоить производство автомобиля этого класса на одном из заводов фирмы «Фиат»? Или согласиться с тем, что высококвалифицированные экономисты фирмы считать умеют и выбрали самый выгодный путь?



## Тренинг 4

Выберите один из видов предпринимательской деятельности:

- 1) ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий из текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий;
- 2) ремонт, чистка, окраска и пошив обуви;
- 3) парикмахерские и косметические услуги;
- 4) химическая чистка, крашение и услуги прачечных;
- 7) ремонт мебели;
- 8) услуги фотоателье, фото- и кинолабораторий;
- 9) техническое обслуживание, ремонт и продажа автотранспортных и мототранспортных средств, машин и оборудования;
- 10) оказание автотранспортных услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом;
- 11) оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом;
- 12) ветеринарные услуги;
- 13) услуги по переработке сельскохозяйственных продуктов и даров леса, в том числе по помолу зерна, обдирке круп, переработке маслосемян, изготовлению и копчению колбас, переработке картофеля, переработке давальческой мытой шерсти на трикотажную пряжу, выделке шкур животных, расчесу шерсти;
- 14) ремонт ювелирных изделий, бижутерии;
- 15) изготовление и продажа ювелирных изделий, бижутерии;
- 16) монофоническая и стереофоническая запись речи, пения, инструментального исполнения заказчика на магнитную ленту, компакт-диск, перезапись музыкальных и литературных произведений на магнитную ленту, компакт-диск;
- 17) услуги по оформлению интерьера жилого помещения и услуги художественного оформления;
- 18) проведение занятий по физической культуре и спорту;
- 19) оказание услуг по перевозке пассажиров водным транспортом;
- 20) занятие медицинской деятельностью или фармацевтической деятельностью лицом, имеющим лицензию на указанные виды деятельности;
- 21) осуществление частной детективной деятельности лицом, имеющим лицензию;
- 22) ремонт компьютеров и коммуникационного оборудования.

**Создавая образ своей компании, ответьте на следующие вопросы:**

- Занимается ли ваша компания производством товаров и / или услуг или только их продажей?
- Какие именно товары и или услуги вы предлагаете?
- Сколько человек работает в нашей компании?
- Что это за люди? Чего они хотят и что могут?
- Как осуществляется управление компанией: вы один принимаете все решения

или в вас есть помощники, которым вы делегируете часть ответственности и полномочий?

– Каков оборот компании?

– Откуда и каким образом поступают деньги и как распределяются?

– Кто является вашими клиентами и каким образом вы осуществляете взаимодействие с ними?

– В чём заключается ваше ценностное предложение?

– Перечислите ваши ключевые ресурсы?

– Опишите структуру издержек в вашей компании.

## Тренинг 5

Пройдите по ссылке и ознакомьтесь с видео <https://www.youtube.com/watch?v=g-Pg69FmZno>

Составьте анкету (не менее 15 вопросов) для изучения потребительских предпочтений покупателей кофе. При составлении вопросов используйте разные типы закрытых и открытых вопросов.

## Тренинг 6

Сегментация в маркетинге – это разделение целевой аудитории на группы по определенным признакам. Она помогает лучше понимать потребности населения и предлагать людям именно тот товар, который им нужен. Приводит к росту продаж, повышению лояльности клиентов и уменьшению затрат на рекламу.

Существует несколько моделей сегментирования. Одна из них – это методика 5W Марка Шеррингтона. Она основана на пяти вопросах, каждый из которых начинается на букву W. Зная ответы на них, маркетолог может составить более точный портрет будущего покупателя, а следовательно, улучшить результаты рекламной кампании.

*Как появилась модель 5W и в чем ее особенности.*

Методику изобрел Марк Шеррингтон – основатель консалтинговой фирмы Added Value, известной во всем мире. Модель основана на простом правиле маркетинга: у каждого товара есть свой покупатель.

Главная задача 5W – выделить отдельные сегменты аудитории со схожими признаками, а затем сформировать для каждой группы индивидуальное предложение.

*Плюсы и минусы модели Шеррингтона.*

Метод 5W является одним из самых распространенных и удобных способов сегментации аудитории. Большинство компаний используют его при продвижении продукта на рынке.

Преимущества метода:

Предложение товара/услуги быстро заинтересовывает клиента, так как заточено под его возможности и потребности.

Уменьшается цена одного лида и общие расходы на рекламу. Объявления показываются людям, которые действительно заинтересованы в продукте.

Повышается общая лояльность клиентов к фирме. Реклама соответствует интересам пользователя и перестает раздражать.

Недостатки у системы Шеррингтона тоже есть. При сегментации по 5W не всегда удастся точно попасть в целевую аудиторию. Малейшая пропущенная деталь в самом начале группового разделения может привести к ухудшению результатов рекламной кампании. Поэтому перестраивать и дорабатывать сегменты приходится довольно часто.

*Выделение сегментов по методике 5W*

В основу модели заложены 5 вопросов, ответы на которые дают понимание целей и интересов аудитории:

What? (Что?) – определяет тип товара/услуги, который нужен пользователю. Например, фитнес для снижения веса.

Who? (Кто?) – дает основную информацию о потребителе. Здесь необходимо указать пол, возраст, геоположение, уровень дохода и другие важные признаки будущего покупателя.

Why? (Почему?) – указывает причину, по которой клиент хочет купить товар. Важно правильно выявить и обозначить мотивацию пользователя, а также

проблему, которую он желает решить с помощью продукта.

When? (Когда?) – время, когда потребитель готов сделать покупку. Одни товары лучше продаются в сезон, а другие в течение всего года.

Where? (Где?) – показывает точки контакта с клиентом и определяет место, где человек с большей вероятностью приобретет товар или как минимум узнает о нем.

Составьте сегментацию потребителей по методике 5W для следующих видов бизнеса:

- 1) групповой фитнес;
- 2) магазин по продаже здорового питания;
- 3) студия танцев для детей и взрослых.

Можно использовать таблицу следующей формы:

Вопрос	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
Что?				
Кто?				
Почему?				
Когда?				
Где?				

## ЗАДАЧИ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

### Задача 1.

Выручка от реализации компании А в январе составила 537 млн. тенге, в последующие месяцы ожидается ее прирост с темпом 1,28 % в месяц.

Оплата за поставленную клиентам продукцию осуществляется на следующих условиях:

80% месячного объема реализации составляет выручка за наличный расчет;

10% продается в кредит с оплатой в течение месяца и предоставляемой клиентам скидкой в размере 1,5%;

оставшаяся часть продукции оплачивается в течении двух месяцев, при этом 0,2 % этой суммы составляют безнадежные долги.

**Рассчитайте:** денежные поступления компании за апрель месяц.

**Задача 2.** В результате внедрения бизнес плана предполагается увеличить долю фирмы на рынке от 10 до 18 % при емкости рынка 52 млн. штук продукта. Рассчитайте дополнительную финансовую прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1400 д.ед., а емкость рынка не изменится. Затраты на бизнес планирование в расчете на год составляют 650 тыс.д.ед.

**Задача 3.** Рассчитать производственную мощность предприятия после внедрения рекомендаций бизнес-плана если на 01.01 в наличии имелось 20 станков, в апреле в рамках внедрения бизнес плана по производству дополнительной продукции приобретено 5 станков, производительность которых на 5% выше, чем действующих. Производительность действующих станков составляет 300 штук изделий за смену. Режим работы предприятия – 1 смена. Число рабочих дней – 256.

**Задача 4.** Торговая фирма закупает товар по цене 170 денежных единиц за единицу и продает в количестве 200 шт. этого товара еженедельно по цене 250 денежных единиц. По новому бизнес-плану рекомендуется понизить на одну неделю цену на 10%. Рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать фирме, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

**Задача 5.** В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие параметры:

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	80	120	160
Переменные затраты, тыс. тенге	?	960	?
Постоянные затраты, тыс. тенге	?	1440	?
Итого затраты, тыс. тенге	?	?	?
Переменные затраты на единицу, тенге	?	?	?

Постоянные затраты на единицу, тенге	?	?	?
Итого затраты на единицу, тенге	?	?	?

**Задача 6.** В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие параметры:

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	35	70	140
Переменные затраты, тыс. тенге	?	?	?
Постоянные затраты, тыс. тенге	?	?	?
Итого затраты, тыс. тенге	?	?	?
Переменные затраты на единицу, тенге	?	20	?
Постоянные затраты на единицу, тенге	150	?	?
Итого затраты на единицу, тенге	?	?	?

**Задача 7.** В инвестиционном портфеле акционерного общества три акции компании «А», две акции компании «Б» и пять акций компании «В» с одинаковыми курсовыми стоимостями. Как изменится стоимость инвестиционного портфеля, если курс акций компании «А» увеличится на 18%, «Б» – на 16% и «В» – упадет на 15%?

## ТЕСТЫ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ

1 Аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, где описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, определяются способы решения проблем, это:

- А) резюме проекта;
- Б) сущность проекта;
- В) бизнес- план;
- Г) смета;
- Д) нет верного ответа.

2.Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос:

- А) стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль?
- Б) сколько потребуется средств?
- В) как обстоит дело на рынке?
- Г) кто будет вкладывать инвестиции?
- Д) как и зачем нужны инвестиции?

3 Составление бизнес-плана в условиях казахстанской экономики стало крайне актуальным в силу следующей причины:

- А) для привлечения иностранных инвестиций необходимо уметь обосновывать свои заявки;
- Б) выявление целей бизнеса;
- В) уверенность в собственных силах;
- Г) создание системы измерения результатов деятельности;
- Д) предоставление инструментария управления бизнесом.

4 Укажите первый раздел бизнес-плана:

- А) описание предприятия;
- Б) анализ рынка;
- В) анализ рисков;
- Г) резюме проекта;
- Д) финансовый план.

5 Укажите, какую задачу выполняет резюме:

- А) формирование перспективного (стратегического) взгляда на фирму и ее рабочую среду на базе ценного опыта планирования;
- Б) выявить, с какими проблемами сталкивается предприятие;
- В) формирование организационной культуры;
- Г) развернутое описание деятельности предприятия;
- Д) в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересованность потенциального партнера, инвестора или кредитора.

6. В общей характеристике предприятия необходимо отметить:

А) цели и задачи на ближайший период и на перспективу;

Б) события, повлиявшие на развитие предприятия, организационная структура и кадровый состав;

В) основные достижения предприятия, объем рынка продукции и услуг, предоставляемых предприятием;

Г) оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия;

Д) цели и задачи на ближайший период и на перспективу, события, повлиявшие на развитие предприятия, организационная структура и кадровый состав, основные достижения предприятия, объем рынка продукции и услуг, предоставляемых предприятием, оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

7. Характеристика предприятия включает следующие сведения:

А) полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации;

Б) номер регистрационного удостоверения;

В) юридический адрес предприятия;

Г) банковские реквизиты;

Д) полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты.

8. В характеристике менеджеров высшего звена управления – директора предприятия, главного бухгалтера – предоставляется следующая информация:

А) Ф.И.О., возраст, образование;

Б) квалификация;

В) предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности;

Г) Ф.И.О., возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления;

Д) опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления.

9. Определение размеров (емкости) рынка; тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшую перспективу; выявление наиболее перспективных рынков сбыта и причин их предпочтения; оценка основных конкурентов – это:

А) описание продукта;

Б) описание предприятия;

В) резюме проекта;

Г) анализ рынка;

Д) производственный план.

10 Укажите, какие сведения приводятся в разделе описание продукции (услуг) предприятия?

А) подробная характеристика производимой продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства;

- Б) долгосрочные и краткосрочные цели;
- В) ключевые экономические показатели;
- Г) анализ издержек;
- Д) нет верного ответа.

11 Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- А) избирательный (специфический) спрос;
- Б) общие потребности (общий спрос);
- В) первичный спрос;
- Г) потенциальный спрос;
- Д) единичный спрос.

12 Достаточный бизнес-план содержит:

- А) все ответы верны;
- Б) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам;
- В) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы;
- Г) подробные выводы по каждому разделу с обоснованием и расчетами;
- Д) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов.

13 Емкость рынка – это:

- А) все ответы верны;
- Б) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени;
- В) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия;
- Г) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке;
- Д) точка безубыточности.

14 Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- А) критического;
- Б) минимального;
- В) недопустимого;

- Г) повышенного;
- Д) максимального.

15 Неэластичный спрос означает, что:

- А) рост цены на 1 % приводит к сокращению спроса менее, чем на 1 %;
- Б) рост цены на 1 % приводит к сокращению спроса более, чем на 1 %;
- В) любое изменение цены не приводит к изменению общей выручки;
- Г) рост цены на 1 % существенно влияет на спрос;
- Д) нет верного ответа.

16 Если уменьшение цены на 5 % приводит к снижению объема предложения на 8 %, то данное предложение:

- А) неэластично;
- Б) единичной эластичности;
- В) эластично;
- Г) абсолютно эластично;
- Д) абсолютно неэластично.

17 Цены на указанные ниже товары и услуги уменьшились. Величина спроса на какой товар или услугу увеличится, скорее всего, в большей степени?

- А) спички;
- Б) хлеб;
- В) мыло;
- Г) услуги дантиста;
- Д) услуги косметолога.

18 Если цена товара неэластичного спроса выросла с 7 до 8 долларов, то выручка от реализации данного товара:

- А) сократилась;
- Б) выросла;
- В) осталась неизменной;
- Г) может как вырасти, так и сократиться;
- Д) нет правильного ответа.

19 Ценовая эластичность спроса будет выше:

- А) на товары первой необходимости, чем на предметы роскоши;
- Б) в тех случаях, когда потребители используют товар с наибольшей пользой для себя;
- В) чем больше альтернативные издержки производства товаров;
- Г) чем менее необходим товар потребителю;
- Д) ни в одном из выше перечисленных случаев.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Лопарева А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 273 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/517990>
- 2 Сергеев А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 456 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/512883>
- 3 Купцова Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 435 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/511225>
- 4 Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 344 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/510544>
- 5 Куприянов Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 217 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/515977>
- 6 Новак И. Н. Методическое пособие по проведению практических занятий по дисциплине Бизнес-планирование / Екатеринбург: Издательство ФГБОУ «Уральский государственный университет путей сообщения» Колледж железнодорожного транспорта, 2018. – 19 с.
- 7 Нагульнова И. А., Измайлов А. М. Практикум по бизнес-планированию / Самара : Издательство ФГБОУ «Самарский государственный экономический университет», 2018. – 92 с.
- 8 Алиев В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В. С. Алиев, Д. В. Чистов. – Москва и: Инфра-М, 2018. – 64 с.
- 9 Петров К. Н. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов. / К.Н. Петров. – Москва : Вильямс И.Д., 2018. – 320 с.
- 10 Юхин Г.П. Бизнес-планирование в выпускных квалификационных работах. Учебное пособие. – Москва : Лань, 2020. – 288 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/134339>
- 11 Петрученя И. В., Буйневич А. С. Бизнес-планирование: монография / Издательство Сибирский Федеральный Университет, 2021. – 196 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/181653>
- 12 Жариков В. Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / Москва : КноРус, 2017. – 62 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анализ основных конкурентов и оценка конкурентных преимуществ на примере костанайской транспортной компании

В городе Костаная 26 компаний оказывают транспортно-экспедиторские услуги. Предприятия отличаются масштабом и спектром оказываемых услуг.

Рассмотрим основных конкурентов ТОО «АлемKST» и выполним SWOT – анализ этих предприятий, что поможет систематизировать данные о них (рисунок 1). Не менее важны результаты такого анализа и для принятия стратегических решений в управлении предприятием. На его основе можно составить план действий, а также четко определить необходимые ресурсы и сроки для получения нужного результата.

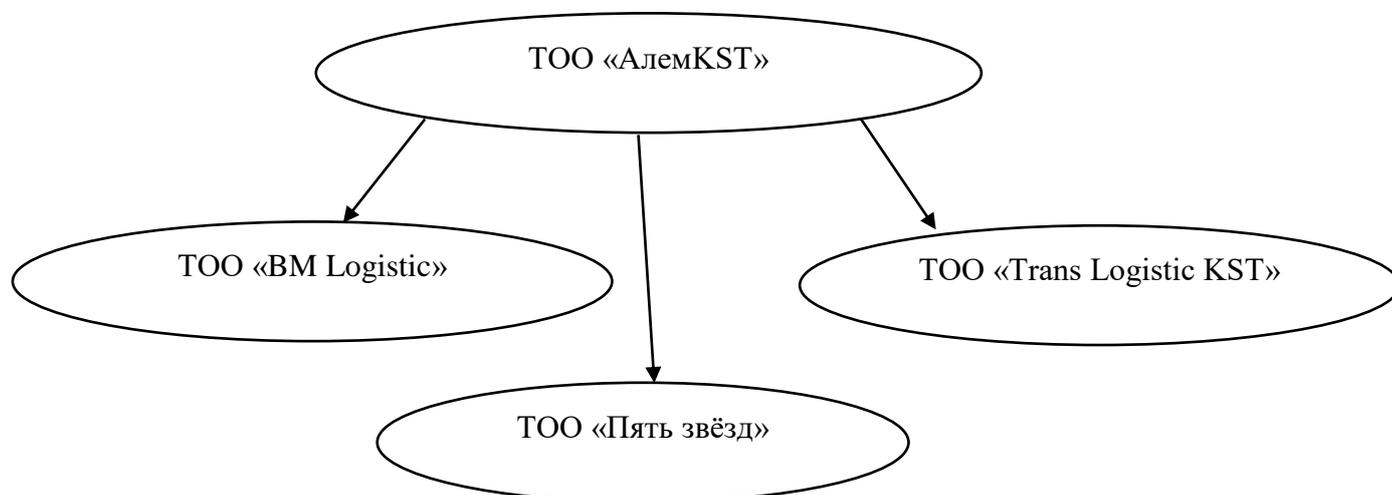


Рисунок 1 – Основные конкуренты ТОО «АлемKST» на рынке города Костаная

Первым конкурентом является ТОО «Пять звезд». ТОО «Пять звезд» оказывает транспортно-экспедиторские услуги и осуществляет свою деятельность в городе Костаная с 2009 года. ТОО «Пять звезд» имеет свой сайт что дает конкурентное преимущество, благодаря которому клиенты легко могут найти ТОО «Пять звезд» в таких популярных поисковых системах как Google или Yandex. Также на сайте клиенты могут провести предварительный расчет установив маршрут и объем перевозимого груза, оставить заявку либо позвонить в офис организации.

Список услуг, оказываемых ТОО «Пять звезд»:

- разработка маршрута движения грузов при перевозке одним или несколькими видами транспорта;
- заключение договора с иными транспортно-экспедиционными компаниями и участниками процесса перевозки для транспортировки другими видами транспорта, хранения груза, охраны;
- оформления всего пакета документов на транспортировку груза, включая

транспортные накладные;

– оплату всех тарифов и платежей, связанных с транспортировкой груза на любом этапе;

– страхование грузоперевозки, оформление всех необходимых документов в случае пропажи или повреждения груза, его утери;

– постоянное информирование получателя и отправителя груза о его состоянии и местонахождении;

– получение всех необходимых разрешений при транспортировке опасных и негабаритных грузов;

– другие услуги, порученные отправителем или получателем груза транспортно-экспедиционной компании.

В таблице 1 представлены результаты SWOT-анализа ТОО «Пять звезд».

Результаты SWOT – анализа ТОО «Пять звезд» показывают, что предприятие обладает сильными сторонами, которые удовлетворяют потребности клиентов, вследствие чего они снова обращаются в ТОО «Пять звезд».

Таблица 1 – SWOT – анализ ТОО «Пять звезд»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>– большая клиентская база;</li><li>– уникальная система индивидуального подхода к клиенту;</li><li>– гибкая тарифная политика в совокупности с долговременным партнерством;</li><li>– профессиональные сотрудники.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– сравнительно небольшая сфера влияния по сравнению с более крупными компаниями;</li><li>– ужесточение конкуренции на рынке транспортных услуг.</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>– становление лидирующей транспортной компанией на региональном транспортном рынке;</li><li>– расширение сети представительств;</li><li>– внедрение новых технологий для повышения эффективности компании.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– уменьшение доли рынка в связи с появлением молодых и амбициозных компаний;</li><li>– выход на рынок нового сильного конкурента.</li></ul>

Наличие слабых сторон говорит о том, что у предприятия есть место для усовершенствования своей деятельности. Возможности предприятия показывают нам, что ТОО «Пять звезд» может увеличить сферу своего влияния на рынке путем расширения и открытия филиалов в других регионах. Основную угрозу для предприятия несут другие экспедиторские компании, так как рынок грузоперевозок имеет высокую конкуренцию.

Следующим конкурентом ТОО «АлемKST» выступает ТОО «Trans Logistic KST». Предприятие оказывает транспортно-экспедиторские услуги с 2010 года, основными задачами предприятия являются:

– удовлетворение потребностей клиентов в перевозках и транспортно-экспедиторских услугах;

– разработка и выбор наиболее оптимальных транспортных маршрутов, определение видов транспортных перевозок и способов доставки грузов, а также согласованных сроков доставки грузов и их сохранности;

- содействие развитию экспортного потенциала Республики Казахстан;
- сокращение транспортных издержек;
- подготовка и оформление товаросопроводительных документов;
- оказание вспомогательных и дополнительных услуг, включая декларирование груза, таможенные услуги, раскредитование грузов;
- страхование грузов.

Далее в таблице 2 представлены результаты SWOT – анализа ТОО «Trans Logistic KST».

Таблица 2 – SWOT – анализ ТОО «Trans Logistic KST»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивирующая система компенсации сотрудников, стимулирующая к увеличению продаж;</li> <li>– наработанная база клиентов;</li> <li>– организационная структура, которая позволяет справляться с объемом работы и полностью выполнять все виды деятельности, необходимые для эффективной работы предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективные маркетинговые программы, не смотря на существенные затраты на продвижение;</li> <li>– отсутствие представительств в других городах.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– активировать маркетинговую политику;</li> <li>– расширение сети представительств;</li> <li>– расширение клиентской базы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабильность экономической ситуации;</li> <li>– конкуренция и вытеснение со стороны более крупных игроков рынка.</li> </ul>

Таким образом, из SWOT – анализа ТОО «Trans Logistic KST» видно, что предприятие располагает большим количеством сильных сторон, чем слабыми. Анализ также показывает, что руководству компании не стоит беспокоиться о существующих угрозах, исходящих от внешней среды, а все возможные силы направить на реализацию возможностей и устранение слабых сторон предприятия.

Ещё одним конкурентом ТОО «АлемKST» в городе Костанай является ТОО «ВМ Logistic». Транспортно – экспедиционная компания «ВМ Logistic» основана в 2016 году и на сегодняшний день является одной из быстрорастущих организаций на рынке. Основная специализация – доставка мелких и крупных партий грузов автомобильным транспортом по Республике Казахстан, СНГ, Европу. Предприятие специализируется на перевозке грузов без ограничения веса и объёма автомобильным и железнодорожным транспортом. Компания перевозит самые разные грузы: оргтехнику, строительные материалы, промышленное оборудование, полиграфическую продукцию. Кондиционеры, мебель и фурнитуру, бытовую технику, вентиляционное оборудование, авто – аксессуары и многое другое.

Далее для оценки предприятия в таблице 3 представлен SWOT – анализ «ВМ Logistic».

Таблица 3 – SWOT – анализ «BM Logistic»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсификация оказываемых услуг;</li> <li>– устойчивая клиентская база;</li> <li>– мониторинг качества оказываемых услуг специализированным подразделением.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабый бренд;</li> <li>– негибкая ценовая политика (в том числе для постоянных клиентов).</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение потенциального рынка за счет крупных компаний, передающих логистическую функцию на аутсорсинг;</li> <li>– разработка скидок для постоянных клиентов;</li> <li>– расширение организации путем открытия новых филиалов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабильная экономическая и политическая ситуация в мире;</li> <li>– повышение налогов;</li> <li>– увеличение стоимости автомобильного топлива.</li> </ul>

Сильными сторонами ТОО «BM Logistic» являются диверсификация оказываемых услуг, устойчивая клиентская база, мониторинг качества оказываемых услуг специализированным подразделением.

SWOT – анализ ТОО «АлемKST» должен дать четкое представление о ситуации и указать, в каких направлениях нужно действовать, используя сильные стороны, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму угрозы и слабости.

Результаты SWOT – анализа позволят определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке. SWOT – анализ ТОО «АлемKST» продемонстрирован в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT – анализ ТОО «АлемKST»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания;</li> <li>– высокий трудовой потенциал персонала (молодые сотрудники, повышающие уровень образования и квалификации, в то же время с относительно высоким стажем работы);</li> <li>– рост показателей объема оказанных услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие других филиалов в других городах;</li> <li>– отсутствие сайта;</li> <li>– неоправданные задержки товара в пути;</li> <li>– отсутствие какой – либо рекламной компании.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка рекламной стратегии и повышение эффективности рекламной деятельности в целом;</li> <li>– разработка системы обучения персонала;</li> <li>– повышение уровня качества услуг;</li> <li>– разработка сайта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренция со стороны других видов перевозок;</li> <li>– инфляция;</li> <li>– переход клиентов в другую транспортную компанию.</li> </ul>

Рассмотрев сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, теперь составим расширенную матрицу SWOT – анализа и сформируем стратегии для каждой ситуации (таблица 5).

Таблица 5 – Расширенная матрица SWOT – анализа ТОО «АлемKST»

	<p>Возможности: увеличение численности клиентов предприятия и повышение их лояльности путём:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) повышения качества услуг;</li> <li>2) внедрения системы обучения персонала;</li> <li>3) разработки сайта.</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) конкуренция со стороны других видов перевозок;</li> <li>2) инфляция;</li> <li>3) переход клиентов в другую транспортную компанию.</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания;</li> <li>2) высокий трудовой потенциал персонала (молодые сотрудники, повышающие уровень образования и квалификации, в то же время с относительно высоким стажем работы);</li> <li>3) рост показателей объема оказанных услуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) При разработке рекламной компании акцентировать внимание клиентов на широком спектре услуг и высоком качестве обслуживания.</li> <li>2) Задействовать опытных сотрудников в системе обучения персонала.</li> <li>3) Применять гибкий стандарт обслуживания.</li> </ol>	<p>Опыт деятельности на рынке, широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания могут противостоять инфляционным процессам и обеспечить покупательскую способность населения.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отсутствие других филиалов в других городах;</li> <li>2) отсутствие сайта;</li> <li>3) неоправданные задержки товара в пути;</li> <li>4) отсутствие какой – либо рекламной компании.</li> </ol>	<p>Разработать сайт, благодаря которому можно увеличить клиентскую базу в других городах, регионах либо странах ближнего зарубежья.</p>	<p>Потеря большей части клиентов, рост затрат и снижение прибыли.</p>

SWOT – анализ позволил определить возможности, которые могут усилить конкурентные преимущества ТОО «АлемKST».

Увеличение численности клиентов предприятия и повышение их лояльности может быть осуществлено путём:

- 1) повышения качества услуг;
- 2) внедрения системы обучения персонала;
- 3) разработки сайта.

При разработке рекламной компании руководству акцентировать внимание клиентов на широком спектре услуг и высоком качестве обслуживания; задействовать опытных сотрудников в системе обучения персонала, применять гибкий стандарт обслуживания. Опыт деятельности на рынке, широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания могут противостоять инфляционным процессам и обеспечить покупательскую способность населения.

Далее мы используем анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, он

поможет нам определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ конкурентных сил по Портеру проведен с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании. Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить 5 таблиц в каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3 – х балльной шкале.

В таблице 6 представлена оценка угрозы появления услуг – заменителей.

Таблица 6 – Оценка угрозы появления услуг – заменителей

Параметры оценки	Параметры оценки		
	3	2	1
Услуги заменители	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			1
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны услуг – заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны услуг – заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны услуг – заменителей		

Далее в таблице 7 представлена оценка уровня внутриотраслевой конкуренции по ряду параметров.

Таблица 7 – Оценка внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое насыщения рынка
		2	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации и услуги на рынке	Компании предоставляют стандартизированные услуги	Услуга на рынке стандартизирована, но отличается по дополнительным преимуществам	Услуги компании значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия	Есть возможность роста цены для получения прибыли

		роста затрат	
		2	
Итоговый балл	7		
5 – 8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		

В таблице 8 представлен анализ рыночной власти клиентов. Данный анализ показывает, насколько клиенты привязаны к услуге и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Таблица 8 – Оценка рыночной власти клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля клиентов с большим объемом оказываемых услуг	Более 80% оказываемых услуг приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% оказываемых услуг	Объем услуг равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на услуги субституты	Услуга компании не уникальна, существуют полные аналоги	Услуга компании частично уникальна, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	Услуга компании полностью уникальна, аналогов нету
		2	
Чувствительность к цене	Клиент всегда будет переключаться на услуги с более низкой ценой	Клиент будет переключаться только при значимой разнице в цене	Клиент абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Клиенты не удовлетворены качеством услуг существующем на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуг	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуг	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень ухода клиентов		
5 – 8 баллов	Средний уровень ухода клиентов		
9 – 12 баллов	Высокий уровень потери клиентов		

В таблице 9 представлена оценка угрозы со стороны поставщиков, в нашем случае в роли поставщиков выступают транспортные компании, у которых имеется свой автопарк грузовых автомобилей.

Таблица 9 – Оценка угрозы поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2 балла	1 балл
Количество поставщиков	Монополия	Широкий выбор поставщиков

		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность для поставщика
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5 – 6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7 – 8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

В таблице 10 представлена оценка угроз входа новых игроков на рынок с помощью оценки входных барьеров.

Таблица 10 – Оценка угроз входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Экономия на масштабе при оказании услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
	3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2 – 3 крупных игрока держат около 50% рынка	2 – 3 крупных игрока держат более 80% рынка
	3		
Дифференциация услуг	Низкий уровень разнообразия услуг	Существуют микро – ниши	Все возможные ниши заняты игроками
	3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1 – 3 месяца работы)	Средний (окупается за 6 – 12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	1 Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения

			1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
			2
Итоговый балл	17		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9 – 16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17 – 24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Путём составления обобщающей таблицы можно не только объединить основные угрозы входа новых игроков, но и оценить уровень возникновения той или иной угрозы.

В таблице 11 представлены результаты анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Таблица 11 – Оценка угроз входа новых игроков

Параметры	Уровень угрозы	Описание
Угроза появления услуг – заменителей	Низкий	Как такового заменителя транспортно-экспедиционных услуг не существует, так как сфера услуг по грузоперевозке автомобильным транспортом в своём роде единственная. Осуществлять транспортно-экспедиционные услуги только автотранспортные предприятия.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Транспортные предприятия конкурируют друг с другом, как на ценовой, так и неценовой основе. Новые предприятия практически не выходят на рынок, но существует угрозы со стороны уже существующих. Можно сказать, что фактор конкуренции в отрасли для ТОО «АлемKST» особенно значим и является средним.
Угроза рыночной власти клиентов	Средний	Потребители оказывают большое влияние на деятельность предприятия и ее конкурентоспособность. Данная угроза существует в том, что потребитель может воспользоваться услугами фирм – конкурентов, распространить плохой отзыв, а также может вообще отказаться от услуг по грузоперевозке. Поэтому, можно сделать вывод, что рычаги воздействия потребителей оказывают большое давление на конкурентоспособность предприятия ТОО «АлемKST».

Угрозы поставщиков	Низкий	В роли поставщиков для ТОО «АлемKST» являются транспортные компании у которых имеется свой автопарк. Влияние поставщиков на предприятие «АлемKST» можно охарактеризовать как низкое так как на рынке имеется множество транспортных компаний.
Угроза входа новых игроков	Высокий	Анализируя обстановку в сфере транспортных услуг, можно сказать, что угроза появления новых конкурентов высока в силу не высоких капитальных вложений для выхода на рынок.

Таким образом, можно отметить, что ключевым фактором, на котором следует сосредоточить внимание, является уровень конкуренции в отрасли грузоперевозок автомобильным транспортом, являющийся достаточно высоким. По этой причине удерживать свои позиции ТОО «АлемKST» приходится за счет расширения рынков сбыта, а также улучшения качества услуг.