



Высшая
школа
бизнеса

Бакалавриат по направлению
38.03.02 «Менеджмент»

Методические указания для подготовки курсового проекта

БИЗНЕС-ПЛАН

МОСКВА
2022

2-е издание



Высшая
школа
бизнеса

Волков Д.Л., Гладкова М.А., Кнатько Д.М., Рожков А.Г., Волощук П.В.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«БИЗНЕС-ПЛАН»**

2-е издание

Москва
2022

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Рецензенты:

И.В. Григорьев, Директор проекта Департамента рисков
корпоративного бизнеса (ПАО Банк «ФК Открытие»)

К.А. Богатырева, Директор Центра предпринимательства,
старший преподаватель (кафедра СимМ ВШМ СПбГУ)

Волков, Д.Л., Гладкова, М.А., Кнатько, Д.М., Рожков, А.Г., Волощук, П.В.

Методические указания для подготовки курсового проекта «Бизнес-план», 2-е издание /
Д.Л. Волков, М.А. Гладкова, Д.М. Кнатько, А.Г. Рожков, П.В. Волощук ; Нац. исслед. ун-т «Выс-
шая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. — 96 с.

Создание бизнес-плана позволяет руководству предприятия установить комплекс взаимосвя-
занных ключевых целей, приоритетов и стратегий в бизнесе, оценить привлекательность и при-
быльность бизнес-идеи или проекта, а также привлечь дополнительное акционерное или заемное
финансирование. Метод бизнес-планирования применим как при создании новых бизнес-идей
и компаний, так и при реализации новых проектов в уже существующих компаниях.

Курсовой проект «Бизнес-план» является обязательным элементом проектной деятельности
в учебных планах студентов, обучающихся на программах бакалавриата «Управление бизнесом»
и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика» (направление 38.03.02 «Менеджмент», бака-
лавриат). Данные методические указания созданы с целью помочь при реализации этого курсового
проекта и подготовке отчета по его результатам.

© Волков Д.Л., Гладкова М.А., Кнатько Д.М.,
Рожков А.Г., Волощук П.В., 2021.

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2022.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «БИЗНЕС-ПЛАН»	6
1.1. Учебные цели курсового проекта	7
1.2. Основные требования к курсовому проекту	8
1.3. Формирование проектных команд и назначение научных руководителей курсовых проектов	9
1.4. Порядок прикрепления студентов к курсовым проектам	11
1.5. Индивидуальная оценка работы студента над проектом	12
2. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА	14
2.1. Содержание курсового проекта «Бизнес-план»... ..	16
2.2. Краткое описание проекта (executive summary)....	17
2.3. Описание бизнеса: бизнес-модель организации ...	19
2.4. Анализ рынка	23
2.5. План маркетинга и продаж.	38
2.6. Организационный план.	55
2.7. Операционный план	60
2.8. План инвестиций.	64
2.9. Финансовый план	66
2.10. Оценка эффективности проекта	69
3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»	72
3.1. Структура курсового проекта.	73
3.2. Основные этапы подготовки курсового проекта «Бизнес-план»	75
3.3. Подготовка презентации курсового проекта «Бизнес-план».....	76
3.4. Порядок публичной защиты курсового проекта «Бизнес-план»	78
3.5. Критерии оценки курсового проекта «Бизнес-план»	79
4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»	82
4.1. Источники первичных данных.	83
4.2. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации	84
5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»	86
5.1. Основные требования к оформлению текста отчета.	87
5.2. Требования к оформлению списка использованных источников	88
5.3. Требования к оформлению ссылок и примечаний	89
Приложение 1. Образец титульного листа	91
Приложение 2. Форма подтверждения оригинальности	92
Приложение 3. Форма подтверждения равноценности вклада	93
Приложение 4. Форма отзыва руководителя	94

Введение

Курсовой проект «Бизнес-план» впервые был реализован на 2 курсе программ бакалавриата «Управление бизнесом» и «Логистика и управление цепями поставок» по направлению «Менеджмент» Высшей школы бизнеса ВШЭ (ВШБ ВШЭ) в 2020–2021 учебном году. В выполнение курсовых проектов было вовлечено более 480 студентов, объединенных в команды по 5–6 человек. Команды выполняли проекты для компаний различных размеров из разных отраслей. Например, IT и телекоммуникации была представлена такими компаниями как 1С и Ericsson, сфера консалтинга была представлена компаниями Accenture, «Герма», Neurotrend, ритейл представили компании Puma, DNS, Hotel Shopping, кроме того, среди проектов были представлены промышленные и инновационные проекты от таких компаний как «Сегежа групп», «Технопарк Сколково», Акселератор GenerationS (на базе РВК), DPI Group, ClassGuru, 99recycle и других компаний. Среди разных групп проектов предложенных бизнесом, были представлены бизнес-планы по запуску новых проектов (например, создание производственного предприятия, строительство комбината по производству упаковки, запуск R&D центра, производство среднетоннажного электро-мобиля, создание бизнес-клуба по сервис-дизайну и т.п.), бизнес-планы проектов по выходу существующих продуктов на новые рынки (например, проект вывода российского бренда косметики на рынок США, проект вывода комплекса оборудования на европейский рынок, проект по расширению рыноч-

ного присутствия образовательного проекта в РФ и т.п.), а также бизнес-планы проектов по развитию существующих видов бизнеса (например, проект по внедрению решений цифровизации в существующий бизнес, проект по ускорению логистической цепи поставок, проект по внедрению VMI, и т.п.). В рамках отобранных проектов были представлены как B2C, так и B2B сегменты рынка, что позволило студентам получить опыт взаимодействия с разными типами компаний и рынков.

В руководстве проектами «Бизнес-план» приняли участие преподаватели департаментов стратегического и международного менеджмента, операционного менеджмента и логистики, финансового менеджмента ВШБ ВШЭ. Руководители проектов на протяжении 3 и 4 модулей помогали командам последовательно отрабатывать инструменты, изученные в рамках проектного семинара «Бизнес планирование», специально разработанного для формирования знаний и компетенций, необходимых для успешной реализации курсового проекта.

По результатам реализации курсового проекта «Бизнес-план» со студентами, руководителями курсовых проектов и членами комиссий по защите курсовых проектов были проведены сессии обратной связи для определения наиболее значимых результатов, а также наиболее часто встретившихся вызовов. Среди отдельных позитивных результатов были отмечены ситуации, где благодаря глубокому погружению студентов в тематику бизнес-планов и их тесной коллаборации с представителями

бизнеса были созданы действительно интересные бизнес-планы, которые в итоге были отмечены членами жюри и представителями бизнеса на защите как имеющие высокую прикладную ценность. По итогам защит в нескольких подобных ситуациях студенты даже получили предложения по прохождению летних стажировок. Кроме того, было отмечено, что мотивация студентов к более детальной проработке информации и осуществлению последующего анализа существенно повышалась благодаря тому, что во многих проектах результаты работы имели высокую прикладную востребованность бизнесом, хотя это и создавало определенные вызовы для студентов, связанные с необходимостью регулярного взаимодействия с представителями бизнеса для уточнений и корректировок прикладных задач по мере работы над проектом.

Определенные сложности для студентов были связаны с поиском необходимой информации для создания качественных проектов и моделирования бизнеса в соответствующих бизнес-планах. В отдельных прикладных ситуациях было сложно найти надежные данные в отрытых источниках, что требовало дополнительных усилий по отбору наиболее релевантных данных и их систематизации. Для решения данных проблем на сессиях обратной связи студентам рассказывали об обширных возможностях доступа к внешним электронным данным, которыми располагают студенты и сотрудники Высшей школы бизнеса ВШЭ. Примером этого может служить доступ к единому архиву экономических и социальных данных (<http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>), который включает в себя доступ к таким уникальным базам данных, как Ruslana, Statista, СПАРК Интерфакс, и многим другим.

Учитывая, что в 2021 году для большинства студентов второго курса выполнение группового курсового проекта по «Бизнес планированию» оказалось первым опытом серьезной работы в команде, где каждый участник несет ответственность за общий результат, построение командной работы на начальных этапах для некоторых команд оказалось дополнительным вызовом. Чтобы помочь студентам, выполняющим проект в 2022 году, преодолеть подобные сложности быстрее и легче, в 2021 году было принято решение о проведении тестирования DISC, направленного на выявление личностно-профессиональных сильных и слабых сторон, также провести серию занятий по организации командной работы и преодолению возможных рабочих конфликтов внутри команды. Также в учебный план студентов второго курса был введен обязательный проектный семинар «Управление командой», который готовит студентов к эффективной командной работе до начала курсового проекта.

Во втором издании методических указаний для подготовки курсового проекта «Бизнес-план» были внесены корректировки в критерии оценки курсовых проектов, и представлены основания для выставления оценок 9 и 10, входящие в диапазон оценки «Отлично» и отражающие более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов за рамками стандартной программы, что согласуется с политикой НИУ ВШЭ по противодействию инфляции оценок.

Авторы настоящих методических указаний выражают искреннюю благодарность всем тем, кто предоставил комментарии и рекомендации по уточнению отдельных элементов или положений методических указаний.

1

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «БИЗНЕС-ПЛАН»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Создание бизнес-плана позволяет руководству предприятия установить комплекс взаимосвязанных ключевых целей, приоритетов и стратегий в бизнесе, оценить привлекательность и прибыльность бизнес-идеи или проекта, а также привлечь дополнительное акционерное или заемное финансирование. Метод бизнес-планирования применим как при создании новых бизнес-идей и компаний, так и при реализации новых проектов в уже существующих компаниях.

Курсовой проект «Бизнес-план» является обязательным элементом проектной деятельности в учебных планах студентов, обучающихся на программах бакалавриата «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика» (направление 38.03.02 «Менеджмент», бакалавриат). Курсовой проект выполняется в формате групповой работы в 3 и 4 модуле 2 курса, сопровождается проектными семинарами «Бизнес-планирование» и завершается публичной защитой проектов в комиссиях.

1.1. Учебные цели курсового проекта

Целью курсового проекта «Бизнес-план» является развитие навыков разработки бизнес-плана на основе самостоятельного исследования внешней и внутренней среды бизнес-проекта, навыков пре-

зентации бизнес-плана для привлечения потенциальных инвесторов, закрепление и применение знаний, полученных в рамках дисциплин 1 и 2 курса, в т.ч. «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Маркетинг», проектного семинара «Бизнес-план» и профориентационного семинара «Профессия менеджера в современном мире», развитие аналитических навыков и навыков взаимодействия с представителями бизнеса.

Задачами курсового проекта являются:

- практическое освоение и отработка технологии разработки бизнес-плана проекта, в том числе в части содержания разделов бизнес-плана;

В процессе реализации проекта должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к теме проекта, деятельности выбранной компании или отрасли, а также статей из научной и периодической деловой литературы.

- освоение аналитического инструментария, необходимого для подготовки управленческих решений на основе бизнес-плана;
- формирование и развитие навыков выявления бизнес-идеи и разработки бизнес-канвы проекта;
- приобретение и развитие навыков разработки бизнес-плана проекта на основе реальных данных компаний, а также умения контактировать с заказчиком проекта и обрабатывать внешнюю информацию;
- развитие и углубление навыков командной работы в условиях реальной бизнес-задачи, а также развитие и закрепление навыков управления проектами;
- развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

1.2. Основные требования к курсовому проекту

При выполнении курсового проекта «Бизнес-план» необходимо выполнить следующие общие требования:

- **Содержание и структура проекта.** В курсовом проекте «Бизнес-план» должны быть представлены результаты самостоятельной работы студентов, выполненной с использованием принципов и методов разработки бизнес-плана. Студенты разрабатывают бизнес-план по реализации предложенного проекта или бизнес-идеи (в том числе определяют продукт или услугу, месторасположение и технологию реализации проекта, активы, необходимые для осуществле-

ния выбранного вида деятельности, описывают среду, в которой действует компания, разрабатывают систему управления, которая позволит компании достичь поставленных целей, определяют эффективность проекта и т.д.). Разработанный бизнес-план должен быть экономически целесообразным и отвечать критериям экономической эффективности. Отчет по курсовому проекту «Бизнес-план» должен быть выполнен согласно типовой структуре бизнес-плана, представленной в настоящих Методических указаниях, содержать четко сформулированную цель и задачи проекта, характеризоваться последовательным и логичным изложением результатов анализа, содержать обоснованные выводы. В процессе реализации проекта должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к теме проекта, деятельности выбранной компании или отрасли, а также статей из научной и периодической деловой литературы. В тексте должны содержаться ссылки на все используемые источники информации. В случае необходимости, вызванной спецификой конкретного проекта, разрабатываемый документ может иметь структуру, отличающуюся от типовой, в этом случае изменения в структуре должны быть согласованы с научным руководителем. Курсовой проект «Бизнес-план» может быть выполнен как для создания новой компании или идеи (стартапа), так и для отдельного проекта или продукта уже существующей компании.

- **Релевантные данные.** Курсовой проект «Бизнес-план» и соответствующие расчеты в рамках бизнес-плана должны быть выполнены на материалах релевантных выбранному бизнесу, а также с использованием данных и с учетом специфики конкретной компании или организации (российской или иностранной), действующей на территории Российской Федерации, выступающей заказчиком проекта. В работе над проектом должны быть использованы доступные данные, необходимые для составления бизнес-плана. Студенты, выполняющие проект, должны собрать необходимую первичную информацию в процессе взаимодействия с представителями заказчика проекта, а также вторичную информацию из доступных источников.
- **Самостоятельный характер.** Текст курсового проекта «Бизнес-план» должен носить самостоятельный характер, не допускается заимствование текста из печатных или электронных источников без соответствующих ссылок. Отчет по курсовому проекту в обязательном порядке проходит проверку на плагиат в соответствии с Регламентом организации проверки письменных учебных работ студентов на плагиат и размещения на корпоративном сайте (портале) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» выпускных квалификационных работ обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры. Выявление в отчете элементов плагиата вне зависимости от совокупного объема заимствований является основанием для выставления комиссией оценки «неудов-

летворительно». Отсутствие в курсовой работе элементов плагиата подтверждается студентами на специальном листе, следующим за титульным листом работы.

- **Оформление.** Курсовой проект должен быть выполнен в точном соответствии с требованиями, указанными в данных Методических указаниях. Несоблюдение требований к оформлению отчета является основанием для снижения общей оценки за курсовой проект. Объем годовой курсовой работы не может быть менее 40 тыс. знаков с пробелами (без учета приложений).

1.3. Формирование проектных команд и назначение научных руководителей курсовых проектов

Курсовой проект реализуется в групповом формате в командах, состоящих из 5–6 студентов. Реализация курсового проекта предполагает высокую вовлеченность и активность всех членов команды. Таким образом, результат курсового проекта является коллективным, но при этом допускается выставление индивидуальных оценок по результатам работы отдельных членов команды.

Студенты формируют команды самостоятельно и направляют информацию о составе команды академическому координатору курсового проекта «Бизнес-план» через специально созданные и онлайн формы (таблицы), информация о форме регистрации рассылается менеджером программы. Формирование команд рекомендуется осуществлять внутри существующих учебных групп. При

формировании команды студентам программ по направлению «Менеджмент» рекомендуется использовать результаты тестирования DISC, полученные в рамках профориентационного семинара «Профессия менеджера в современном мире». Студенты, которые не направили информацию о составе команды в установленные сроки, распределяются в команды по решению академического координатора курсового проекта «Бизнес-план». Внутри команды осуществляется выбор руководителя курсового проекта со стороны студентов, который осуществляет координацию работы команды.

Регистрация состава участников проектных команд осуществляется посредством заполнения в установленные сроки электронной формы «Группа для выполнения курсового проекта: Бизнес-план», ссылка на которую направляется академическим координатором курсового проекта «Бизнес-план» студентам посредством корпоративной электронной почты. В форме указываются полные фамилия, имя и отчество (при наличии) каждого участника команды, номер учебной группы, электронная почта. Заполняется одна форма от команды.

Руководство проектной командой осуществляет научный руководитель, назначенный академическим координатором курсового проекта «Бизнес-план» из представителей профессорско-преподавательского состава Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики. При необходимости допускается привлечение научных руководителей, не являющихся штатными преподавателями Высшей школы бизнеса ВШЭ. Один руководитель может осуществлять руководство несколькими командами с разных программ. Итоговый список

руководителей и итоговый состав проектных команд формируется академическим координатором курсового проекта, утверждается академическим руководителем соответствующей программы, направляется студентам посредством корпоративной электронной почты и публикуется на странице программы на сайте НИУ ВШЭ.

В обязанности научного руководителя курсового проекта входит:

- поддержка проектной команды во взаимодействии с представителем заказчика (организация интервью с представителем компании, помощь в формировании списка вопросов для проведения интервью, при необходимости модерирование последующих контактов с представителем проекта, контроль получения отзыва компании о результатах проекта);
- проведение регулярных консультаций проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета;
- консультирование проектных команд по доступным источникам, процедуре сбора и обработки необходимой информации;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- подготовка отзыва о работе команды над проектом в соответствии с критериями, установленными в данных Методических указаниях (включая регулярность консультаций с научным руководителем, своевременность предоставления промежуточных результатов выполнения проекта, самостоятельность выполнения проекта и т.п.).

Проекты могут представлять различные бизнес-идеи, в том числе планируемые к реализации и разрабатываемые проекты от новых или существующих компаний из различных отраслей и форм собственности.

По результатам выполнения студентами курсового проекта и подготовки отчета руководитель принимает решение о соответствии представленного отчета установленным требованиям. В случае отрицательного решения руководителя проектная команда допускается к защите результатов проекта перед комиссией, но комиссия по защите курсового проекта учитывает решение руководителя о соответствии отчета требованиям и отзыв руководителя при выставлении оценки за курсовой проект членам проектной команды.

Руководители курсовых проектов «Бизнес-план» участвуют в защитах курсовых проектов в качестве членов комиссий по защите, при этом, руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя.

Консультации с руководителями могут проходить как в очном, так и в дистанционном формате с использованием платформ Zoom, MS Teams и др. Планировать консультации с руководителями необходимо заранее, так как один научный руководитель может руководить несколькими проектными командами. Консультации могут быть индивидуальными для каждой команды или общими для

1.4. Порядок прикрепления студентов к курсовым проектам

нескольких команд. Инициирование консультаций с руководителем по курсовому проекту является обязанностью проектных команд. В случае возникновения сложностей в коммуникации с руководителем проектная команда должна незамедлительно проинформировать академического координатора курсового проекта «Бизнес-план».

1.4. Порядок прикрепления студентов к курсовым проектам

Курсовой проект «Бизнес-план» выполняется проектными командами на материалах компаний, у которых с ВШБ ВШЭ имеется соглашение о сотрудничестве, и из списка тематических направлений проектов, который были подобраны Центром карьеры ВШБ и академическим координатором курсового проекта «Бизнес-план». Компании, привлекаемые к этому курсовому проекту, могут представлять различные отрасли, формы собственности, иметь различный размер и различные бизнес-модели.

Выбор тематического направления проекта для курсового проекта «Бизнес-план» осуществляется студентами посредством заполнения в установленные сроки (но не позже даты проведения второго занятия по проектному семинару) электронной формы «Курсовой проект: Бизнес-план», ссылка на которую направляется академическим координатором курсового проекта «Бизнес-план» студентам посредством корпоративной электронной почты или размещается в группе MSTeams. В форме проектная группа отмечает приоритетность трех наиболее предпочтительных тематических направлений проектов из предложенных, где первый

приоритет — наиболее желательное тематическое направление проекта, а каждый последующий, соответственно, второй, третий и четвертый по приоритетности варианты. Распределение проектов между проектными командами с учетом приоритетности тематических направлений, указанных проектными группами, осуществляет академический координатор курсовых проектов, при этом на один проект может приходиться несколько проектных команд (не менее 2, но не более 6). Академический координатор курсового проекта осуществляет распределение проектных команд по проектам в сроки, объявленные на первом проектном семинаре «Бизнес-план». Прикрепление студентов к курсовому проекту осуществляется случайным образом с учетом приоритетности, указанной проектной командой. В случае, если от проектной команды в установленные сроки не поступило информации о приоритетах, академический координатор курсового проекта прикрепляет студентов к курсовому проекту по своему усмотрению.

По итогам распределения команд по проектам, вместе с информацией по проекту команда получает контактную информацию представителя заказчика (организации, которая предоставила проект). Команды должны ответственно подходить к взаимодействию с заказчиком. Перед тем как связываться с представителями заказчика, проектные команды обязаны изучить общую информацию о проекте, доступную в общем описании проекта, базах данных и средствах массовой информации, связаться с научным руководителем для координации времени встречи. Представителям заказчика направляется приглашение на защиту

курсовых проектов, где они могут дать свою оценку результатов выполнения проекта, а комиссия по защите может учесть эту оценку при выставлении итоговой оценки по курсовому проекту.

В рамках взаимодействия с компаниями-заказчиками проектные команды представляют Высшую школу бизнеса ВШЭ, поэтому несут ответственность за соблюдение норм профессиональной деловой коммуникации и этики, а также принимают обязательства по соблюдению принятых норм и академических стандартов НИУ.

1.5. Индивидуальная оценка работы студента над проектом

Несмотря на групповой формат курсового проекта «Бизнес-план», каждый студент получает индивидуальную оценку по курсовому проекту. Оценка студентов, выполняющих курсовой проект в одной проектной команде, обычно совпадает, но может отличаться для отдельных членов команды в следующих ситуациях:

1. Не позднее даты защиты курсового проекта членами проектной команды направлено письмо на корпоративную почту академического координатора курсового проекта с информацией о том, что отдельный член команды не участвовал/неполноценно участвовал в выполнении проекта. В таком случае академический координатор курсового проекта передает письмо в комиссию по защите курсового проекта, и комиссия принимает решение об индивидуальной оценке студента с учетом обращения членов команды и выступления студента на защите проекта.

2. На титульном листе курсовой работы имеется отметка научного руководителя или научным руководителем направлена информация координатору курсового проекта о том, что один из членов команды игнорировал встречи с ним и/или с представителями заказчика. В таком случае комиссия во время защиты задает дополнительные вопросы конкретному студенту с целью оценки его осведомленности относительно деталей проекта и способности представить и обосновать отдельные результаты.
3. Публичная защита курсового проекта предполагает групповую презентацию результатов проекта с участием всех членов проектной группы. Оценивается общий уровень представленного курсового проекта, а также способности проектной команды к командной работе: распределение отдельных блоков презентации между членами команды, взаимопомощь в ответах на вопросы

по отдельным этапам проекта и общим результатам проведенного анализа.

4. В случае возникновения в проектной команде принципиальных разногласий по распределению индивидуальных баллов, конечное решение о распределении баллов возлагается на руководителя проекта.

В случае пропуска защиты одним из участников команды по уважительной причине, подтвержденной соответствующим документом (медицинской справкой), студенту назначается другой день защиты в утвержденный период пересдач. В случае пропуска защиты одним из участников команды без уважительной причины, студенту выставляется оценка «неудовлетворительно», даже если проектная команда, членом которой он является, получит по результатам защиты положительную оценку.



2

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Конечной целью создания любого бизнес-плана является достижение успеха нового бизнеса или бизнес-проекта. Создание бизнес-плана позволяет разработчикам проверить гипотезы обо всех внешних и внутренних потребностях, и создать понятные стратегии и планы действий, которые опираются на факты и релевантные и проверяемые оценки трендов, которые могут помочь компании повысить свою результативность и добиться целевых показателей деятельности.

Согласно исследованию авторов Harvard Business Review проекты предпринимателей, которые создают структурированные, формализованные бизнес-планы по своим проектам, имеют на 16% больше шансов выжить, в сравнении с деятельностью предпринимателей, не использующих бизнес-планы (Greene, Norpp, 2017). Однако, важно учитывать, что бизнес-план необходим не только при проработке новой предпринимательской бизнес-идеи. Бизнес-план сегодня является базовым инструментом, используемым для стратегического планирования бизнеса при реализации проектов и определения перспектив развития бизнеса в текущем управлении (кратко- и среднесрочные перспективы на 1–5 лет). Создаваемый бизнес-план, может использоваться сотрудниками фирмы в текущей работе в качестве рабочего документа, и многие его составляющие могут периодически

подвергаться обновлению (в среднем раз в год), поэтому при его подготовке важно ориентироваться на реалистичные предположения и формулировать понятные задачи.

Еще одной важной ролью бизнес-плана является упрощение взаимодействия предпринимателей и менеджеров с владельцами капитала (кредиторы, инвесторы, акционеры, инвестиционные комитеты внутри фирм) для получения финансирования на создание и развитие новых бизнес-проектов (в т.ч. внутри фирмы), привлечение дополнительного капитала для развития существующих продуктов и услуг. Без понятного, проработанного и убедительного плана многие инвесторы отказываются взаимодействовать с предпринимателями. В ряде крупных предприятий структурные подразделения обязаны ежегодно предоставлять и защищать детализованные бизнес-планы, без которых структурное подразделение не сможет получить доступ к корпоративным ресурсам. Кроме того, в случае слияний, поглощений и продаж бизнеса, бизнес-план позволяет собственникам и руководителями просчитать и смоделировать последствия изменений, ответить на вопрос, каким будет функционирование нового бизнеса, который будет создан в результате сделки.

К числу потребителей бизнес-планов можно отнести предпринимателей, запускающих новые

проекты, руководителей предпринимательского бизнеса, руководителей в создаваемых или изменяемых подразделениях, или филиалах существующего бизнеса, а также руководителей проектов по запуску проектов, в т.ч. по запуску новых услуг или продуктов.

При разработке бизнес-плана важно подробно раскрыть текущее состояние проекта или компании, существующие потребности на рынке, выявленные тренды отраслевой и внешней макросреды. Также необходимо логично и убедительно представить и обосновать, какие текущие и будущие потребности в ресурсах возникнут в ходе реализации проекта, какие маркетинговые решения планируется реализовать, представить операционные прогнозы по производству и продажам, финансовые прогнозы, учесть требования организации основных бизнес-процессов, в т.ч. производства, а также потребности в персонале.

Создание бизнес-плана требует от разработчика рассмотрения всех возможных факторов, влияющих на проект, важных с точки зрения ключевых заинтересованных сторон. Как правило, речь идет о пользователях планируемого к реализации продукта или услуги (как существующих, так и потенциальных), владельцах капитала, поставляющих финансовые или другие ресурсы, и самом инициаторе, реализующем проект (предприниматель, руководитель проекта, менеджер, команда). Так, разработчик бизнес-плана должен доказать, что конечный клиент — действительно заинтересован в новом продукте или услуге, проект имеет финансовый потенциал, ценный для инвестора (а не просто характеризуется какими-то отличительными особенностями технологии или продукта),

а также тем, что практическое воплощение этого бизнес-плана понятно, просчитано и реализуемо. Подобное триединое представление проекта позволяет инвесторам комплексно сравнивать ожидаемую выгоду от реализации проекта с рисками, которые несет за собой проект.

2.1. Содержание курсового проекта «Бизнес-план»

Основной текст курсового проекта «Бизнес-план» состоит из восьми разделов, которые полностью раскрывают содержание проекта и включают:

1. Краткое описание (резюме)
2. Описание бизнеса и анализ рынка
3. План маркетинга и продаж
4. Организационный план
5. Операционный план
6. План инвестиций
7. Финансовый план
8. Оценка эффективности проекта и анализ рисков

К сдаче принимается только курсовые проекты, содержащие все указанные разделы.

Логика построения бизнес-плана состоит в последовательном анализе и обосновании выводов об эффективности построения выбранного бизнеса и включает следующие шаги:

- описание бизнеса проекта, характеризующее бизнес-модель фирмы или проекта и содержащее ответы на вопросы о том, какие продукты или услуги (выбор продуктового портфеля, уникальное предложение), для какой целевой аудитории (сегментация и позиционирование)

При разработке бизнес-плана важно подробно раскрыть текущее состояние проекта или компании, существующие потребности на рынке, выявленные тренды отраслевой и внешней макросреды.

и в каком объеме (выбор масштаба бизнеса) планируется производить и продавать;

- анализ рынка, позволяющий оценить его объем, потенциал, описание целевой аудитории потребителей, планирование объемов продаж с последующим их обоснованием и описанием необходимого маркетингового инструментария (план продаж и маркетинга), этап включает обязательное составление инструментов анализа спроса (например, разработка анкеты и ее тестирования);
- описание требуемого кадрового состава, организационной структуры и организационно-правовой формы предприятия (организационный план);
- описание технологии производства и производственного цикла по каждому продукту или услуге и требуемых активов, компетенций и ресурсов, задействованных в производственном процессе, планирование объемов производства каждого продукта или услуги, а также соответствующих операционных и инвестиционных затрат (план производства и план инвестиций);
- описание финансового результата бизнеса в каждом периоде, входящем в период планирования — выручки, операционных затрат

и прибыли, а также операционного и свободного денежного потока (финансовый план);

- оценка эффективности планируемого бизнеса по критериям NPV и IRR; анализ рисков проекта с помощью анализа чувствительности показателя NPV к основным параметрам операционной деятельности проекта (продажи и затраты).

В случае разработки нового продукта или сервиса рекомендуется проведение минимум одной итерации дизайн-мышления, результаты работы добавляются в качестве приложения к курсовому проекту. В данный блок включаются:

- эмпатическое исследование клиентского опыта (не менее 8-ми интервью с пользователями, сессии наблюдения, если применимо и / или проживания опыта);
- анализ и синтез;
- генерация идей;
- прототипирование;
- тестирование.

Далее в параграфах 2.2–2.10 приведена дополнительная информация о содержании основных разделов бизнес-плана.

2.2. Краткое описание проекта (executive summary)

Данный раздел не является введением, а по сути отражает краткое содержание всего бизнес-плана или краткое резюме бизнес-плана. Данный документ является крайне важным, поскольку в практике,

потенциальные инвесторы могут принимать решение об отборе проектов, с которыми они планируют работать на основе краткого описания проекта и сопроводительного письма.

Наполнение данного раздела может варьироваться в зависимости от конкретного проекта и целей бизнес-плана. Несмотря на это, при подготовке краткого описания проекта регулярно используется подход, предполагающий краткое представление соответствующих разделов бизнес-плана в той последовательности, как они представлены в плане. В соответствии с подобным подходом, структуру краткого описания можно представить следующим образом:

- несколько коротких вступительных предложений (или абзацев), в которых дается общая краткая характеристика проекта (компании) и текущей стадии его развития;

- краткое изложение всех элементов бизнес-плана (несколько предложений или абзацев), в том числе план маркетинга, операционный, финансовый и инвестиционные разделы;
- сводное видение перспектив проекта командой на основе проведенного анализа, а также привести в табличном формате основные количественные показатели проекта.

В рамках краткого описания проекта необходимо привести те ключевые данные, которые могут быть интересными инвестору с точки зрения реализации проекта, в том числе измеримые цели бизнес-плана, ключевые показатели эффективности проекта (в т.ч. сроки выхода на окупаемость, NPV, ROI, ROA и другие KPI).

Для целей конкретного проекта команды можно адаптировать следующий пример таблицы 1.

Таблица 1. СВОДНОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Параметр проекта	Период №1 (год, квартал и т.п.), тыс. руб.	Период №2, тыс. руб.	Период №3, тыс. руб.	Период №4, тыс. руб.	Период №5, тыс. руб.
Продажи					
Валовая прибыль					
Чистый доход					
ROI					
NPV					
IRR					
Срок окупаемости					

Общий объем данного раздела не должен превышать полтора листа. Также важно проследить, чтобы различные разделы представленной информации не противоречили друг другу.

2.3. Описание бизнеса: бизнес-модель организации

После раздела с кратким описанием проекта, основной текст бизнес-плана начинается с описания бизнес-модели компании (проекта), а также общего описания, в котором приводятся основные данные о компании, ее деятельности и целях проекта.

Описание бизнес-модели компании. Прежде чем формировать цель бизнес-плана, необходимо определить, как в проекте формируется прибыль, а также понять основы функционирования проекта. Данный подраздел должен ответить на следующие базовые вопросы:

- Как проект создает и доставляет ценность клиентам?
- Как проект генерирует прибыль для компании?

В качестве рекомендуемого инструмента для формализации бизнес-модели компании предлагается использовать шаблон (канва) бизнес-модели, разработанную Александром Остервальдером и Ивом Пинье¹. Канва бизнес-модели состоит из 9 блоков, которые требуют их последовательного заполнения. Перечень блоков бизнес-модели:

Клиенты (потребительские сегменты)

В данном блоке необходимо определить, для каких клиентских сегментов проект будет создавать ценность (конечный рынок для проекта). При указании рынка проекта, могут быть указаны дополнительные характеристики рынка: в т.ч. массовый рынок, нишевой рынок. Помимо этого, может быть указано более детальное сегментирование, например, фокус на конкретных категориях потребителей как с незначительными отличиями в предпочтениях, так и фокус на многопрофильной ориентации, при которой проект будет нацелен на разные потребительские сегменты. Для компаний, выступающих в качестве многосторонних платформ, важно детально раскрыть данный пункт, поскольку они обслуживают не менее двух взаимосвязанных сегментов (при отсутствии доступа к одному из них бизнес-модель нефункциональна). Блок отвечает на вопросы — «Кто потребитель?», «Для кого важен продукт?». При формировании потребительских сегментов рекомендуется опираться на потребности клиентов, а не описательные характеристики (пол, возраст, регион доход). Наилучшей стратегией заполнения этой части канвы является предварительное исследование клиентского опыта и сегментация пользователей в соответствии с их потребностями/предпочтениями/поведением/отношением к сервису.

Предоставленная ценность

Данный блок описывает ту ценность, которую компания предоставляет клиенту, какие проблемы клиентов она решает, как удовлетворяет потребности клиентов. Источником ценности проекта для

¹ Подробное описание данного подхода представлено в А. Остервальдер, И. Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / М.: Альпина Паблишер, 2017.

клиента могут быть как качественные характеристики (дизайн, положительные эмоции клиента), так и количественные (цена, скорость обслуживания). Блок отвечает на вопросы — «В чем отличительная ценность продукта/услуги для потребителя?», «Какие проблемы клиента мы решаем?», «Какие группы продуктов / сервисов мы предлагаем каждому из клиентских сегментов?», «Какие клиентские потребности мы закрываем?». Важные характеристики, которые используются при формировании ценностного предложения: инновационность (в чем отличие продукта от существующих на рынке?), функционал (в чем главная функция продукта?), кастомизация (есть ли возможность настроить продукт в зависимости от предпочтений клиента?), дизайн, бренд/статус продукта, цена, доступность, удобство использования. Прототип высокой степени детализации может быть хорошим воплощением ценностного предложения.

Каналы сбыта

Данный блок раскрывает, какие каналы фирма использует для связи с клиентами и как доносит до них свое ценностное предложение. К числу каналов сбыта можно отнести вебсайт фирмы (если речь идет об онлайн продажах), партнерские магазины (в том числе онлайн), оптовые продавцы, торговые агенты, физические точки продаж, прямые продажи, и иные. Блок отвечает на вопросы — «Как мы доставляем продукт или услугу для различных групп клиентов?», «Через какие каналы наши клиентские сегменты хотели бы взаимодействовать с нами?», «Как наше взаимодействие с клиентами строится сейчас?», «Как интегрированы разные каналы?», «Как

мы оцениваем их эффективность с точки зрения объемов продаж и затрат на продвижение?», «Как мы встраиваем наши каналы продаж в повседневную жизнь клиентов?». Для лучшего понимания информации, заполняемой в этом разделе, рекомендуется построить карту клиентского пути для каждого сегмента. В рамках работы с каналами выделяется несколько этапов, для каждого из которых может быть выбрана разная последовательность действий: Первое упоминание (Как клиент впервые узнает о наших продуктах и сервисах?), Оценка ценностного предложения (Как мы помогает клиенту оценить наше ценностное предложение?), Покупка (Как мы строим процесс покупки клиентом определенных продуктов/сервисов?), Доставка/Исполнение (Как мы реализуем ценностное предложение для клиента?), Постпродажа (Как мы осуществляем обслуживание и взаимодействуем с клиентом после продажи?).

Взаимоотношения с клиентами

В данном блоке раскрывается характер и типы отношений, которые существуют у компании с представителями конкретных клиентских сегментов. Так, к характеру отношений можно отнести стиль взаимодействия с клиентами (например, личный, безличный опосредованный). К примерам можно отнести персональную поддержку клиентов, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества поддержки (группы в социальных сетях). Блок отвечает на вопросы — «Какие взаимоотношения мы выстраиваем с каждой группой клиентов?», «Какие отношения у нас фактически выстроены с клиентами?», «Как наши отношения с клиентами интегрированы с другими разделами

канвы?», «Каковы наши расходы на поддержание отношений с клиентами?». Прототип высокой степени детализации может быть хорошим способом коммуникации с клиентами.

Доходы

Данный блок описывает способы, за счет которых компания получает материальные доходы, в т.ч. доходы от сделок (например, продажа продукта), постоянные доходы от регулярных платежей (абонентская плата за услуги, например, абонентская подписка), плата за использование (например, тарифный план по результатам использования), аренда, проценты за посредничество и другие. Блок отвечает на вопросы — «За что и каким образом готов платить наш клиент?», «Каков вклад каждого сегмента ценности в совокупный доход компании?», «За что и каким образом клиенты платят сейчас?», «Каким образом клиенты предпочитают оплачивать такие продукты/сервисы?». В этом разделе канвы также указывается выбор между различными моделями ценообразования, в том числе фиксированная стоимость (полная цена, плата за функции продукта, плата по клиентским сегментам, плата за объем и т.д.) и динамическое ценообразование (договорная цена, рыночная цена, работа со скидками и т.д.).

Ключевые ресурсы

В данном блоке указываются те ресурсы (активы), от доступа к которым зависит функционирование бизнес-модели, а также то, как именно бизнес получает к ним доступ. К перечню ресурсов можно отнести материальные (или физические) ресурсы

(материалы, оборудование, помещения, здания и т.п.), человеческие ресурсы, интеллектуальные (авторские права, патенты, полезные модели, бренды), финансовые ресурсы. Блок отвечает на вопросы — «Какие ресурсы нам нужны для создания ценности каждой группе наших клиентов?».

Ключевые виды деятельности

Блок раскрывает те действия, благодаря которым функционирует вся бизнес-модель. Ключевые виды деятельности могут включать в себя оказание услуг, производство товаров, предоставление доступа к услуге (например, хостинг), управление веб-сайтом или платформой и т.п. Блок отвечает на вопрос «Какие виды деятельности нам нужны для создания ценности каждой группе наших клиентов?». Структурировать ключевые виды деятельности (процессы) поможет шаблон сервиса.

Ключевые партнеры

В данном блоке необходимо отразить тех партнеров (прямые поставщики, поставщики дополнительных составляющих и иные партнеры) благодаря которым обеспечивается общее функционирование бизнес-модели, а также снижаются риски проекта. Помимо поставщиков, к ключевым партнерам отношения могут быть отнесены компании, с которыми компания ведет сотрудничество в каких-то областях, и которые при этом не являются конкурентами, а также совместные предприятия. Блок отвечает на вопросы — «Кто наши ключевые партнеры/поставщики?», «Какие ресурсы мы получаем от наших партнеров/поставщиков?».

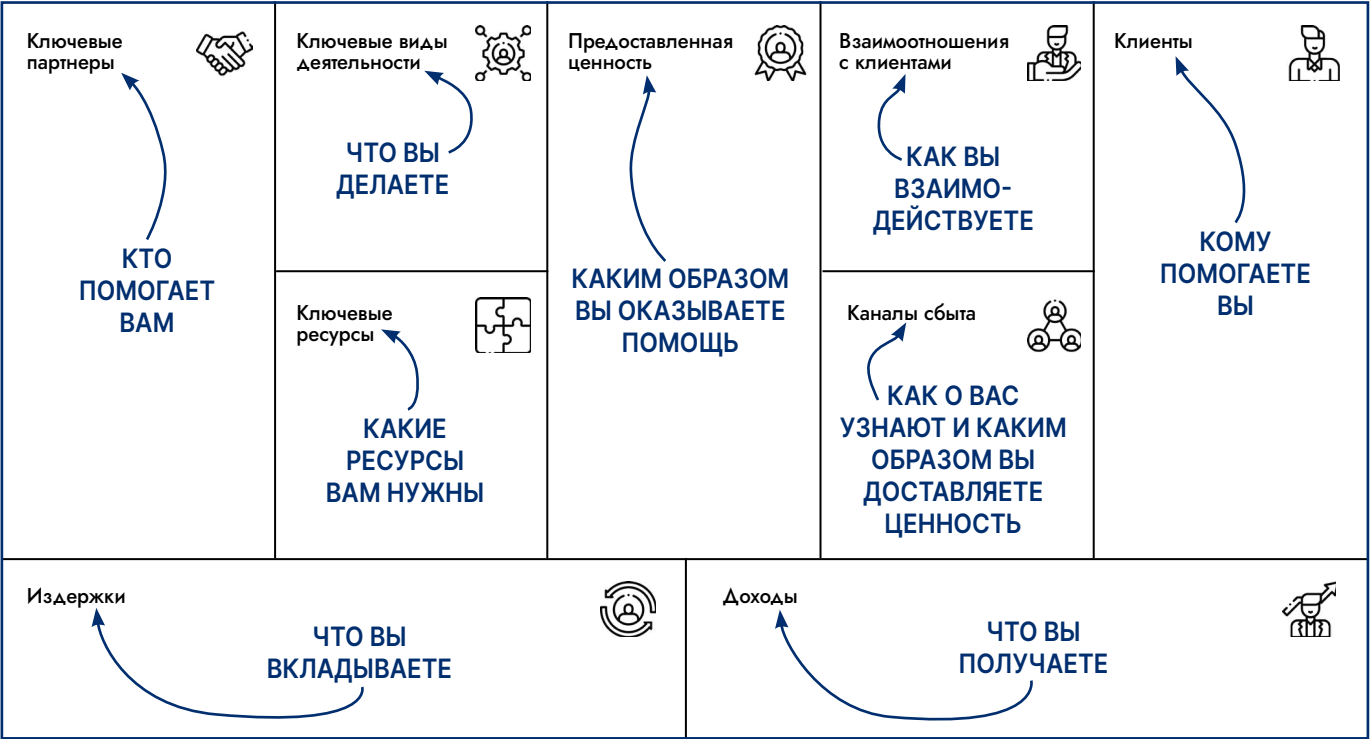


Рисунок 1. Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

«Какие ключевые виды деятельности реализуют партнеры?». Структурировать список ключевых партнеров и понять связи между ними и их влияние на продукт/сервис поможет карта стейкхолдеров.

Издержки

Этот блок определяет основные затраты, возникающие при реализации бизнес-модели и связанных с ней бизнес-процессов. Указываются как фиксированные, так и переменные издержки

компании. Блок отвечает на вопросы — «Что относится к самым значительным затратам компании?», «Какие из ключевых ресурсов или активностей самые затратные?».

Исследование значений, полученных в результате оценки бизнес-модели организации, позволяет осуществлять планирование, контроль и коррекцию ее деятельности, в том числе отвечать на вопросы — что нужно сократить, добавить, исключить и т.п.

Общее описание должно помочь читателю ответить на следующие базовые вопросы:

- К какой сфере деятельности относится компания (например, производитель товаров, услуг, торговая компания и т.п.)?
- Кого можно отнести к группе потенциальных клиентов компании?
- За счет каких каналов распределения и коммуникации компания формирует свою клиентскую базу?
- Где располагается компания?
- Какой планируется масштаб деятельности компании (глобальный, международный, национальный, региональный, местный и т.п.)?
- На какой стадии развития находится данная компания (например, устоявшаяся компания, планирующая своё дальнейшее развитие, новое предприятие с разработанными продуктами, стартап, планирующий запуск продуктов/услуг)?
- Какова цель, которую преследует бизнес-план (например, достижение определенного уровня коммерческих или финансовых KPI, вывод продукта/услуги/компании на новый продуктовый или географический рынок и т.п.).
- Кто представляет команду проекта со стороны компании (какой опыт есть у команды для реализации предложенного бизнес-плана).

2.4. Анализ рынка

Критическим этапом в проработке бизнес-проекта является определение характера и размера рынка продукта или услуги, реализуемых в рам-

ках создаваемого проекта. Как правило при оценке привлекательности и рисков проекта, поставщики капитала (инвесторы) стремятся отбирать те проекты, которые прежде всего ориентированы на потребителей, конкретные особенности и тенденции рынка, а не на особенности самих товаров и услуг. Ключевая задача данного раздела бизнес-плана убедительно продемонстрировать, что разрабатываемая в проекте идея имеет своего целевого потребителя, что данный рынок имеет достаточную емкость и потенциал роста, что конкуренция на данном рынке не будет нивелировать целесообразность проработки бизнес-проекта. Разработчик бизнес-плана должен определить как рынок продукта и услуги в целом, так и существующие возможности данного рынка в т.ч. его общую емкость, целевые сегменты рынка, значение и уровень устойчивости сегментов рынка.

Качество анализа рынка зависит не только от усилий авторов бизнес-плана по обработке доступной информации, но от того, какая информация была использована в основе бизнес-плана. Усилия

Усилия команды разработчиков бизнес-плана, направленные на поиск и получение качественной информации, как правило, окупаются высокой степенью доверия инвесторов к надежно обоснованным выводам (это снижает риски инвесторов).

команды разработчиков бизнес-плана, направленные на поиск и получение качественной информации, как правило, окупается высокой степенью доверия инвесторов к надежно обоснованным выводам (это снижает риски инвесторов). Поставщиками подобной информации могут выступать профессиональные отраслевые ассоциации, специальные отчёты и публикации консалтинговых и исследовательских компаний, частные и государственные отраслевые исследования, отчеты и интервью с экспертами, а также собственные исследования, проведенные авторами на основе собранных первичных данных. Подобные исследования рынка могут быть включены в качестве подраздела плана маркетинга или как отдельный раздел бизнес-плана.

При разработке раздела «Анализ рынка» участники команды должны опираться на те условия рынка, которые наиболее критичны для успеха будущего бизнеса. Если ключевым элементом бизнес-плана является достижение успеха в конкурентной борьбе за долю рынка с ограниченной емкостью и темпами роста, для инвестора будет требоваться более развернутая информация о ресурсах и компетенциях, которые гарантируют предпринимателю возможность добиться положительных результатов в подобных конкурентных условиях. При этом, если рынок растёт существенно, то даже при небольшой доле рынка, некоторые детали конкурентной борьбы могут быть опущены, если очевидно, что в описанных условиях, проект сможет достигнуть необходимых показателей объемов реализации.

Определение отрасли. При разработке бизнес-плана необходимо определить отрасль, к ко-

торой в большей степени относится ваш проект (ваше предприятие). Анализ следует начать с описания общей ситуации в отрасли, оценки роста или стагнации отрасли. Выбор отрасли определит дальнейшие этапы анализа целевого рынка и сегментации, а также поможет выявить темпы общеэкономической динамики для определения трендов, влияющих на ваш проект, выявления возможностей и угроз, связанных с крупными технологическими, экономическими или социальными факторами, возможности выявления примеров компаний, работающих в условиях схожих с условиями вашего проекта. Для определения отрасли можно обратиться к различным стандартным классификаторам секторов экономики и групп отраслей (например, SIC или классификатор Росстата и т.п.).

В случае если ваш бизнес относится к двум или более отраслям, необходимо изучить каждую отрасль, при этом отмечая вопросы, которые относятся преимущественно к вашему проекту. Изучение темпов роста отрасли (отраслей) важной для вашего проекта позволит оценить общие экономические возможности проекта в целом. Используя годовые отчеты наиболее крупных компаний, работающих в соответствующих отраслях, в исследованиях биржевых аналитиков, и аналитических компаний и их электронные базы, статьи о лидерах отрасли в специализированных изданиях вы сможете определить приблизительные размеры и динамику отрасли (см. таблица 2).

Определение целевого рынка. Далее необходимо уточнить фактический целевой рынок, определить платежеспособную потребность в продукте/услуге, описать различные источники и способы

Таблица 2. ДИНАМИКА ОТРАСЛЕЙ БИЗНЕСА «Х» ЗА ПЕРИОД Y

Отрасли бизнеса «Х»	Размер отрасли	Динамика роста отрасли за _____ (период времени в прошлом) (цифра / низкие, средние, высокие)	Прогноз отраслевой динамики за _____ (период времени в будущем) (цифра / низкие, средние, высокие)
1. Наименование отрасли			
2. Наименование отрасли			
3. Наименование отрасли			

Таблица 3. ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Обслуживаемая область (глобальный рынок, группа стран, страна, регион, город и т.п.)	
Плотность населения (плотность, сельская местность, пригород и т.д.)	
Характер расположения (торговый пассаж, придорожный торговый центр, деловая часть города и т.д.)	
Иные особенности географических характеристик целевого рынка	

удовлетворения спроса реализуемым в проекте, на выбранном целевом рынке в рамках конкретной отрасли (отраслей). Результаты подобного анализа с оценочными характеристиками целевого рынка могут быть отражены в таблицах, отражающих географические характеристики рынка (см. Таблица 3), емкость рынка (см. Таблица 4).

Для того, чтобы оценить размеры рынка, можно обратиться к доступным источникам отраслевой и географической информации, в частности, почерпнуть искомые данные в базах данных в электронной подписке НИУ ВШЭ:

- база данных Passport (Euromonitor), Factiva на странице <https://library.hse.ru/e-resources>,
- единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml, СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>



Таблица 4. ОЦЕНКА ЕМКОСТИ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Оценка потенциальной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Оценка доступной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Метод измерения (как осуществлялась оценка)	Источник данных (откуда взяты исходные данные)	Ограничения измерений (ограничения метода или источника данных)

Привлекательность отрасли. Анализ пяти конкурентных сил М. Портера используется для анализа внешней среды компании. «Модель 5 сил» — широко распространенный инструмент, применяемый консультантами при анализе внешней среды, позволяющий оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли и наметить план действий (стратегию, программы, инициативы и т.п.) по максимальному использованию конкурентных преимуществ.

При проведении анализа оцениваются пять конкурентных сил (рисунок 2):

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза появления новых игроков на рынке;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза появления продуктов субститутов (заменителей).

Именно эти пять сил определяют степень привлекательности той или иной отрасли, а их анализ позволяет более четко понять отраслевой контекст, в котором компания осуществляет свою деятельность, оценить конкурентное пространство во всех перспективах. Кроме того, данный инструмент позволяет изучить привлекательность новых



Рисунок 2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

отраслей, также оценить стратегическую позицию компании на рынке.

- Модель состоит из 5 взаимосвязанных блоков:
- Внутриотраслевая конкуренция — центральный раздел, в нем анализируется интенсивность конкуренции в отрасли, в которой функционирует анализируемая компания. Для проведения этого анализа важно учитывать характери-

стики компании. Если вы, к примеру, имеете дело с небольшой компанией по производству лимонада, то наличие на рынке компаний Coca-Cola, PepsiCo и подобных ставит компанию в ситуацию вечно догоняющего, так как основные правила и тенденции на этом рынке задают лидеры. Не являясь лидером, компания ограничена и в ценовой политике, и в выборе каналов маркетинга и дистрибуции и во многих других аспектах.

- Рыночная власть поставщиков показывает, кто из участников рынка и в каком объеме способен оказывать «рыночное давление» (bargaining power) на контрагента. Например, огромная розничная торговая сеть имеет большое количество мелких поставщиков, которым она, в силу своего размера, просто навязывает свои условия (цену и график поставок). Если же, напротив, маленький магазин закупает хлебобулочные изделия у огромного хлебозавода поблизости, то скорее всего завод будет определять, что, когда и по какой цене поставлять — у магазина просто не будет другого разумного выбора.
- Рыночная власть покупателей показывает какое рыночное давление способен оказать покупатель на компанию, то есть речь снова идет о bargaining power. Анализируя клиентов, очень важно правильно определить их. Например, если Вы телевизионная компания с бесплатным эфиром, определение вашего покупателя/клиента является не таким очевидным. Казалось бы, Ваш клиент — телезритель, потому что он потребляет тот контент, который вы производите, но это неверно. Телезритель смотрит, но он как правило не платит телекомпаниям; клиентом

телекомпаниям в данной бизнес-модели является рекламодатель. Именно он покупает у телекомпаний рекламное время, и тем самым получает доступ к вниманию телезрителя, продвигая свой товар или услугу. А телезритель в данном случае — «поставщик своего внимания», которое привлекается на интересное содержание телепередач и затем перепродается рекламодателю. Соответственно, в таком случае необходимо определить, насколько рекламодатель способен диктовать телевещателю свои условия.

- Угроза появления продуктов субститутов (заменителей) описывает конкурентов другого типа. Это не компании, производящие те же самые продукты и услуги, что и анализируемая компания, а производители других продуктов и услуг, которые представляют собой альтернативный способ удовлетворения той же потребности клиентов, и поэтому составляют конкуренцию вашим. Например, на маршруте Москва-Санкт-Петербург конкурентом Аэрофлота являются другие авиаперевозчики (S7, Уральские авиалинии, Nordwind и другие), но конкуренция не ограничивается только вышеперечисленными компаниями. Пассажир может предпочесть авиаперелету Аэрофлотом поездку на поезде «Сапсан» РЖД (купив билет) или на личном автомобиле по платной трассе М10 (оплатив тариф за проезд). В блок «Альтернативы» часто добавляют анализ государственной регуляторной среды, поскольку соотношение конкурентных сил между различными альтернативными продуктами/услугами нередко находится под влиянием госрегулирования в той или иной отрасли.

- Угроза появления новых игроков на рынке показывает, насколько легко новому игроку войти в данную отрасль и превратиться в сильного конкурента. Например, в отрасль морского транспорта войти исключительно сложно из-за капиталоемкости бизнеса. Для организации деятельности нужно закупать или брать в лизинг дорогостоящие суда, приобретать лицензии, заключать долгосрочные контракты на портовое обслуживание и поставку судового топлива. Соответственно, текущие игроки данной отрасли могут не слишком беспокоиться об угрозе появления новых конкурентов. Отрасль частного репетиторства, напротив, исключительно проста для входа — каждый человек, способный к преподаванию, может стать репетитором, для этого не нужно капиталовложений или лицензий.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 — компания не зависит от данной силы
- 2 — низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы
- 3 — степень зависимости компании ниже среднего
- 4 — степень зависимости компании выше среднего
- 5 — высокая степень зависимости
- 6 — компания практически полностью зависима от данной силы

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов-индикаторов, представленные в таблице 5.

После анализа ответов на вопросы-индикаторы составляется таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компанию (балл от 1 до 6, Таблица 6). Пример элемента заполнения итоговой таблицы представлен в таблице 7.

Помимо табличной формы представления результатов также рекомендуется использовать графический метод и построить лепестковую диаграмму, которая наглядно показывает расстановку сил (Рисунок 3).

В дополнение к анализу 5 конкурентных сил необходимо уделить внимание в бизнес-плане следующим вопросам, касающимся конкуренции и общей привлекательности рынка:

- Кого из игроков на рынке, вы считаете своими основными конкурентами?
- В чем состоят отличия вашего предложения от конкурентов? (см. пример конкурентного сравнения в таблице 8, где вес каждого фактора определяется в зависимости от индустрии)
- На какой основе вы конкурируете?
- Кто может выступить в качестве вашего конкурента в ближайшем будущем?
- Какие барьеры препятствуют входу на рынок новых конкурентов? (см. пример анализа барьеров на вход в Таблице 9).

Сегментирование рынка. После определения целевого рынка, а также оценки его конкурентной привлекательности необходимо четко выявить потребительскую аудиторию на рынке (сегменты), выделить целевые сегменты, с которыми будет работать компания, а также определить то, как будут позиционироваться услуга или продукт. STP (Segmentation, Targeting, and Positioning), или СТП

Таблица 5. ВОПРОСЫ-ИНДИКАТОРЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ЗАВИСИМОСТИ КОМПАНИИ ОТ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	■ Много ли игроков на рынке? ■ Какова структура рынка? (много мелких игроков или несколько крупных?) ■ Какими преимуществами обладают конкуренты? ■ Каков темп роста отрасли? ■ Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложно копируемые) конкурентные преимущества?
Угроза появления новых игроков на рынке	■ Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников? ■ Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса? ■ Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд? ■ Высоки ли первоначальные вложения? ■ Велики ли затраты на переход на другие продукты? (затраты на переключение) ■ Труден ли доступ к каналам дистрибуции? ■ Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок? ■ Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау) ■ Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?
Рыночная власть покупателей	■ Компания работает на B2B, B2G или B2C рынке? ■ Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере? ■ У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие? ■ Какова доля крупных покупателей? ■ Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте? ■ Высоки ли у покупателей затраты на переключение? ■ Имеется ли у компании хотя бы частичное собственное производство? (это мощный инструмент давления на продавца, помогает покупателю лучше понять, какими на самом деле являются затраты поставщика) ■ Насколько покупатель информирован о продукте? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)
Рыночная власть поставщиков	■ Есть ли у компании альтернативные поставщики? ■ Высоки ли для компании издержки смены поставщика? ■ Как быстро компания может сменить поставщика? ■ Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)	■ Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой? ■ Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании? ■ Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?

Таблица 6. ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)		

Таблица 7. ПРИМЕР ЭЛЕМЕНТА ЗАПОЛНЕНИЯ ИТОГОВОЙ ТАБЛИЦЫ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 — степень зависимости компании выше среднего	■ На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка ■ Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%) ■ У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества ■ Покупателям достаточно легко сменить поставщика ■ У отрасли высокий темп роста
Рыночная власть поставщиков	2/6 — низкая (незначительная) степень зависимости	■ У компании есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры ■ Издержки смены поставщика для компании не высокие ■ Компания сможет сменить поставщика в течении 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании) ■ Основной поставщик компании не продает продукцию напрямую потребителям

Таблица 8. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ: ФАКТОРЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВОСПРИЯТИЯ

Факторы	Вес фактора	Ваше предприятие (1–10 баллов)	Конкурент 1 (1–10 баллов)	Конкурент 2 (1–10 баллов)	Конкурент n (1–10 баллов)
Функционал товара/услуги					
Стоимость покупки					
Косвенные издержки					
Качество					
Долговечность/поддержка					
Дизайн/стиль					
Узнаваемость марки					
Взаимоотношения с потребителями					
Местоположение					
Время доставки					
Удобство использования					
Кредитная политика					
Потребительский сервис					
Социальная ответственность					
Другое:					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ:					
Резюме:					



Рисунок 3. Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма)

Таблица 9. АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ ВХОДА НА ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК/СЕКМЕНТ

Барьеры на входе	Эффективность барьера				Длительность действия барьера
	Нет барьеров	Низкая	Средняя	Высокая	
Патенты					
Высокие «стартовые» затраты					
Обязательная высокая квалификация сотрудников					
Сложность производства и технологий					
Отсутствие должного количества поставщиков или дистрибьюторов					
Насыщенность рынка					
Торговые марки					
Другое:					

(сегментирование, таргетирование, позиционирование) — это маркетинговая стратегия, в основе которой лежит выделение целевой аудитории (сегментов), а также формирование для каждой из аудиторий определенного позиционирования (образа компании или продукта). Для того, чтобы разработать данную стратегию, прежде всего необходимо четко понимать каждую ее составляющую, поэтому базовые определения и концепции стратегии СТП будут рассмотрены в данном разделе.

Сегмент — большая, четко идентифицированная по какому-либо признаку группа потребителей (покупателей товара) внутри рынка. **Сегментация рынка** — это деление рынка на группы потребителей со сходными потребностями.

Цели сегментирования:

- идентифицировать группы потребителей с различными потребностями;
- структурировать, концентрировать ресурсы компании для создания продукта, отвечающего потребностям сегмента;
- проанализировать возможности конкурентов в выбранном наборе сегментов;
- создать и поддержать конкурентные преимущества продукта;
- повысить внутреннюю эффективность компании, направленной на удержание и развитие конкурентоспособности.

Для сегментации потребительских рынков существуют следующие критерии:

- демографические признаки — пол, возраст, размер и этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия и род занятий, образование, религия, национальность (см. пример в Таблице 10);

- психографические признаки — тип личности, образ жизни;
- географические признаки — регион, города, сельская местность, плотность населения, численность населения, климат (см. пример в Таблице 11);
- поведенческие признаки — искомые выгоды, приверженность марке и степень лояльности, интенсивность потребления, повод для совершения покупки, степень готовности к покупке (см. пример в Таблице 12).

Искомые выгоды и потребности клиентов являются первичными признаками для сегментации, именно на них нужно ориентироваться при разделении потребителей на сегменты. Остальные признаки являются вторичными (описательными). Демографические и психографические признаки помогают составить более полный профиль сегмента, но несут вспомогательную функцию.

Для того, чтобы проверить, эффективно ли проведена сегментация, необходимо проверить ее по критериям эффективности:

- **Однородность сегмента.** Каждый сегмент должен быть внутренне однороден, т.е. потребители должны быть похожи друг на друга и одинаково реагировать на маркетинговые стимулы.
- **Размер сегмента.** Сегменты должны быть достаточно существенными по размеру, чтобы оправдать дополнительные затраты на «подгонку» продукта или услуги под требования данного сегмента.
- **Доступность сегмента.** Возможность эффективного использования каналов распределения

- и маркетинговых коммуникаций для успешного работы с целевым сегментом.
- **Измеримость и долговечность сегмента.** Сегменты должны быть количественно измеримыми и существовать в течение достаточно длительного времени.
 - **Соответствие принципу MECE: mutually exclusive / collectively exhaustive.** Этот принцип предполагает, что 1) каждый потребитель может входить только в один сегмент, между сегментами нет пересечений и 2) в совокупности все сегменты охватывают всех потребителей на рынке.

Проведя сегментацию рынка, необходимо описать каждый из сегментов и в результате получить профиль сегмента. Профиль сегмента отражает

свойства «среднего» потребителя (портрет потребителя) из анализируемого сегмента, а также позволяет дать числовую оценку переменных, в соответствии с которой потребитель может быть отнесен к тому или иному сегменту.

Данный анализ необходимо применить ко всем сегментам рынка, которые рассматриваются в бизнес-проекте, при этом необходимо дополнять оценку каждого сегмента ответами на следующие вопросы:

- Почему данный сегмент является относительно привлекательным?
- Какой рынок (сегмент) мы считаем важнейшим для себя и почему?
- Как ответы на вышеотмеченные вопросы могут измениться в средне- долгосрочной перспективе?

Таблица 10. ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Критерии сегментации	Демографические характеристики покупателей
Возраст	До 6 лет, 6–12, 13–19, 20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60 и более лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1–2, 3–4, 5 и более человек
Жизненный цикл семьи	Молодой одинокий(-ая); молодые женатые, без детей; молодые женатые, дети до 6 лет; молодые женатые, дети до 6 лет и старше; среднего возраста, женатые с детьми; старшего возраста, женатые, без детей; старшего возраста, одинокие и др.
Профессия и род занятий	Люди умственного и физического труда; управляющие, должностные лица и владельцы фирмы; люди творческих профессий; рабочие и служащие; промышленные и сельскохозяйственные рабочие; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Уровень образования	Начальное, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее, высшее, MBA и др.
Уровень дохода в месяц	Менее \$1 тыс., \$1–2 тыс. и т.д.

Таблица 11. ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Критерии сегментации	Географические признаки
Географическое местоположение	Россия, Украина, Беларусь и др. Московская, Ленинградская, Ярославская, Владимирская, Ивановская и др.
Города, сельская местность	Столица, областные центры, районные центры, малые города, посёлки
Размер городских поселений (число жителей)	Городские поселения до 5 тыс. жителей, 5–10 тыс., 10–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., более 500 тыс. жителей
Тип местности и плотность поселения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Северный, южный

Таблица 12. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Критерии сегментации	Потребительские привычки
Частота покупок	Регулярная, повторная, специальная
Искомые выгоды	Качество продукции, обслуживания, экономия, престиж
Тип потребителя	Не потребляющий, ранее потреблявший, потенциальный потребитель, впервые потребляющий
Интенсивность потребления	Слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель
Степень приверженности и степень лояльности	Никакой, слабая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомлённость, осведомлённость, информированность, заинтересованность, желание, намерение приобрести

Для визуализации результатов проделанной работы по сегментации рынка вы можете использовать табличное сравнение (например, Таблица 13), а также круговые диаграммы для оценки доли каждого сег-

мента на рынке (Рисунок 4). Кроме того, необходимо оценить качество каждого сегмента (Таблица 14), а также Обозначить и объяснить выбор первичного и вторичного/ых сегментов в качестве целевых.

Таблица 13. СРАВНЕНИЕ СЕГМЕНТОВ РЫНКА НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕННЫХ КРИТЕРИЕВ СЕГМЕНТАЦИИ

Критерии сегментации	Название сегмента 1	Название сегмента 2	Название сегмента 3	Название сегмента N
1. Признак 1				
2. Признак 2				
3. Признак 3				

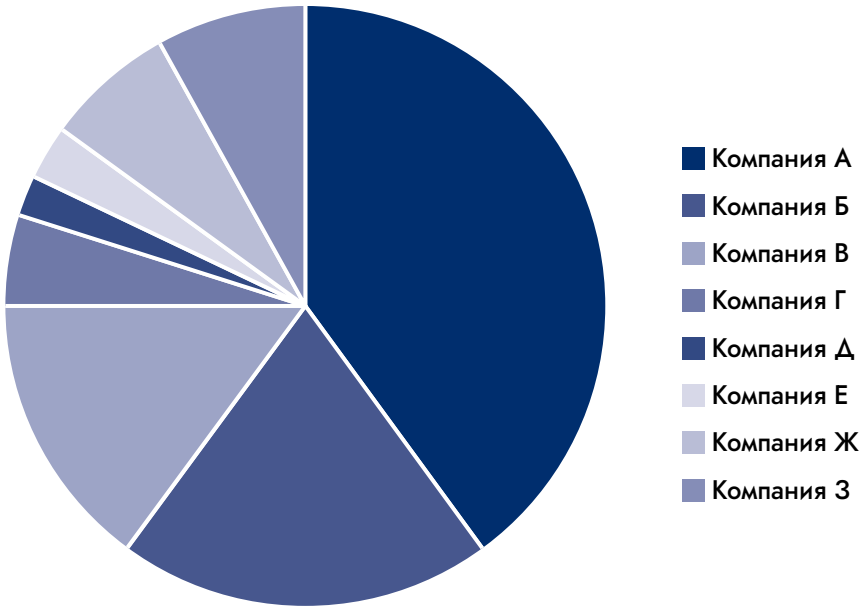


Рисунок 4. Пример представления долей сегментов целевого рынка

Таблица 14. СРАВНЕНИЕ КАЧЕСТВА СЕГМЕНТОВ

Критерий качества	Название сегмента 1 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента 2 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента 3 (от 1 до 10 баллов)	Название сегмента N (от 1 до 10 баллов)
Размер	___/10	___/10	___/10	___/10
Потенциал роста	___/10	___/10	___/10	___/10
Доступность	___/10	___/10	___/10	___/10
Однородность	___/10	___/10	___/10	___/10
Измеримость	___/10	___/10	___/10	___/10
Долговечность	___/10	___/10	___/10	___/10
Выбор целевых сегментов	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент	первичный / вторичный / нецелевой сегмент

После проведения сегментирования следует переходить к этапу таргетирования (выбору целевой аудитории). Таргетирование — это процесс идентификации потенциала группы потребителей и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Именно для этого сегмента (одного или нескольких) компания будет создавать свой продукт. Таргетирование позволяет повысить эффективность маркетинговых кампаний, снизить затраты на рекламу, а также снизить негативную реакцию у потребителей, которым предлагается нерелевантный продукт или услуга.

Создание портрета потребителя. В ходе сегментации основным признаком выделения сегментов являются потребности клиентов. Потребности являются первичным признаком, на основе которого компания создает продукт, ориентированный на

конкретный сегмент. При этом потребности крайне сложно использовать при продвижении продукта, например для рекламы в социальных сетях или на телевидении. Для коммуникации и продвижения гораздо больше подходят вторичные признаки сегментов, такие как социально-демографические, географические и поведенческие признаки. Чтобы связать первичные признаки (потребности) со вторичными (например, соц-демографическими), достроить реалистичный образ потребителей используется инструмент «портрет потребителя». Данный образ будет отражать то, как потребитель мыслит, чем живёт, какие боли и проблемы, а также объективные потребности у него есть, что им движет. Детализованный портрета потребителя позволяет делать более точное позиционирование, и более полный анализ характера спроса (что с точ-

ки зрения инвестора позволяет сокращать риски неудач проекта). В случае если в вашем проекте не один сегмент рынка (вторичные сегменты), возможны не один несколько портретов потребителей.

Чтобы составить портрет потребителя необходимо осуществлять сбор первичных данных, как правило, предполагающий очные встречи и коммуникации с клиентами, беседы с продавцами, диагностика места продаж, кроме того, богатые возможности даёт цифровой след потребителя — для этого необходимо изучить новостные ленты и группы по интересам в социальных сетях, на которые, по вашему мнению, подписываются целевые потребители. Что их интересует? Что им рекламируют другие компании? Чему посвящен публикуемый контент? При построении портрета типичного клиента можно присвоить потребителю имя, задать его комплексную короткую историю (в том числе задать его наиболее вероятные демографические характеристики персоны).

2.5. План маркетинга и продаж

В данном разделе определяется план маркетинга и продаж вашего проекта. План маркетинга разрабатывается на основе соответствующих стратегий компании и прежде всего маркетинговой стратегии. Первым шагом является определение стратегической позиции проекта, при которой объединяются сильные стороны компании, направления развития отрасли, возможности рынка и конкурентные перспективы. Описание стратегии должно охватывать механизмы распространения, продвижения и ценообразования ваших продуктов

Таргетирование — это процесс идентификации потенциала группы потребителей и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Именно Таргетирование позволяет повысить эффективность маркетинговых кампаний, снизить затраты на рекламу, а также снизить негативную реакцию у потребителей, которым предлагается нерелевантный продукт или услуга.

или услуг. К обязательным элементам анализа на данном этапе являются решение следующих задач:

- определение конкурентных преимуществ на целевом рынке;
- определение уникального торгового предложения для вашего продукта или услуги;
- определение макромоделей позиционирования X-Y-Z для формулирования своей позиции на рынке;
- формулировка цели и задач маркетинга и стратегии, которая позволит их реализовать, например занять, укрепить или удержать желаемую позицию на рынке.

Для начала необходимо выделить и сформулировать существующие или потенциальные конкурентные преимущества вашего проекта на целевом рынке (см. далее анализ ключевых факторов успеха), а на основании них сформировать сообщение, которое характеризует вашу желаемую позицию на целевом рынке (стратегию позиционирования).

Ключевые факторы успеха. Для понимания сильных и слабых сторон компании необходимо сначала выявить, что определяет успех компании в конкурентной борьбе, какие ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. «КФУ — это характеристики, обстоятельства и показатели, которые при надлежащем внимании, поддержке и управлении оказывают существенное влияние на успех компании, ведущей конкурентную борьбу в определенной отрасли» (Leidecker, Bruno, 1984; 24).

Выделение КФУ, оценка анализируемой компании по КФУ в сравнении с конкурентами позволяет определить ее конкурентную позицию и выделить области, в которых компания превосходит или уступает конкурентам.

При выделении КФУ следует занять позицию покупателя и сформулировать критерии, которым должна соответствовать компания / продукт для того, чтобы покупатель рассматривал ее/его как привлекательный.

Для выделения КФУ важно ответить на два вопроса:

- Что хотят получать клиенты компании (каковы их потребности, по каким критериям они осуществляют свой выбор между продуктами/услугами различных компаний в отрасли (например, высокое качество продукции, низкая цена, уровень сервиса и т.д.)?
- Что позволяет компании выжить в конкурентной борьбе (какие именно ресурсы и организационные способности для этого необходимы, например, низкие издержки производства, быстрая реакция на изменение предпочтений покупателя и т.д.)?

Далее представлен пошаговый алгоритм выделения и оценки КФУ:

Шаг 1. Идентификация ключевых факторов успеха (не более 5–6 факторов). Рекомендуется использовать форму представления КФУ (Таблица 15).

Шаг 2. Оценка текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами (не более 5–6 конкурентов).

Для оценки положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами рекомендуется использовать форму, представленную в Таблице 16. Оценка конкурентов может проводиться на основе экспертных мнений с использованием следующих обозначений:

- +++ фактор присутствует в высокой степени;
- ++ фактор присутствует в средней степени;
- – фактор отсутствует.

Оценку факторов могут осуществить члены проектной команды самостоятельно на основе изучения информации в открытых источниках или с привлечением эксперта.

Позиционирование. Ранее уже были рассмотрены два важных элемента маркетинговой стратегии: сегментация и таргетирование (выбор целевой аудитории). Заключительный этап разработки стратегии (согласно модели СТП) — позиционирование. Позиционирование — это действия по разработке товарного предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное конкурентоспособное место в своей товарной категории и сформировать благоприятный образ в сознании целевой группы потребителей, а также сформулировать ключевые преимущества продукта и его отличия от предложений конкурентов.

Таблица 15. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ)

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Удобство пользования сервисом	Использование современных цифровых технологий для предоставления услуг	Наличие мобильного приложения для оформления заказа

Таблица 16. ОЦЕНКА КОМПАНИИ ПО КФУ В СРАВНЕНИИ С ОСНОВНЫМИ КОНКУРЕНТАМИ

КФУ	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент ...
КФУ-1	++	+	-	+	+
КФУ-2	+	-	+	++	++
КФУ-n ...	+++	+	-	+++	++

Продвижение продукта с акцентом на неценовые преимущества и свойства продукта, отличающие его от конкурентов (дифференциация) позволяет избежать ценовой войны и укрепить конкурентные позиции компании.

Можно выделить две стратегии позиционирования:

- позиционирование на основе уникального торгового предложения (Unique Selling Proposition, USP). В случае USP предложение должно указывать на конкурентное преимущество товара, должно быть уникальным, не похожим на используемые конкурентной фирмой, должно обеспечить продажу товара;
- позиционирование на основе эмоционального торгового предложения (Emotional Selling

Proposition, ESP). ESP — нефункциональная характеристика товара или услуги, вызывающая в сознании потребителя единственные в своем роде ассоциации.

В целом, стратегию СТП можно представить в виде схемы (рисунок 5).

В зависимости от количества ресурсов, специфики рынка и продукта, компания может по-разному работать с клиентами на рынке. Выделяют следующие подходы (также называемые стратегиями охвата рынка) к работе с сегментами:

1. Недифференцированный (одинаковый маркетинг-микс для всех сегментов, компания не выбирает целевой сегмент, а всем продает одинаковый продукт).

2. Дифференцированный (компания выбирает несколько целевых сегментов и разрабатывает маркетинг-микс для каждого сегмента отдельно).
3. Сфокусированный (компания выбирает один наиболее привлекательный сегмент и разрабатывает продукт под его потребности).
4. Кастомизация (индивидуальная работа с покупателями/потребителями).

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке стратегий в сегменте:

- Какое ключевое маркетинговое сообщение мы хотим донести?
- Приведено ли в соответствие ваше сообщения с реальными потребностями целевой аудитории?
- Какими инструментами вы доносите ваше сообщение до вашей целевой аудитории?
- Где ваши потребители, что они читают, что слушают и смотрят, как реагируют?
- Где и как они покупают?
- Как вы конвертируете лиды в продажи?

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке позиционирования продукта:

- Вид продукта?
- На кого он рассчитан?
- Какую боль он решает?
- В чем наиболее важная выгода потребителя от этого продукта?
- Кто является самым главным конкурентом?
- Чем наш продукт отличается от этого конкурента?
- В чем выгода потребителя от этого отличия?

При разработке позиционирования рекомендуется следовать следующим советам:

- сфокусируйтесь на целевом сегменте, а не на всем рынке;
- выбирайте те продуктовые предложения и характеристики, которые адресуются к потребностям целевой аудитории;
- делайте ставку на свои сильные стороны, а не на преодоление сильных сторон конкурентов;
- не сфокусированные стратегии не работают;

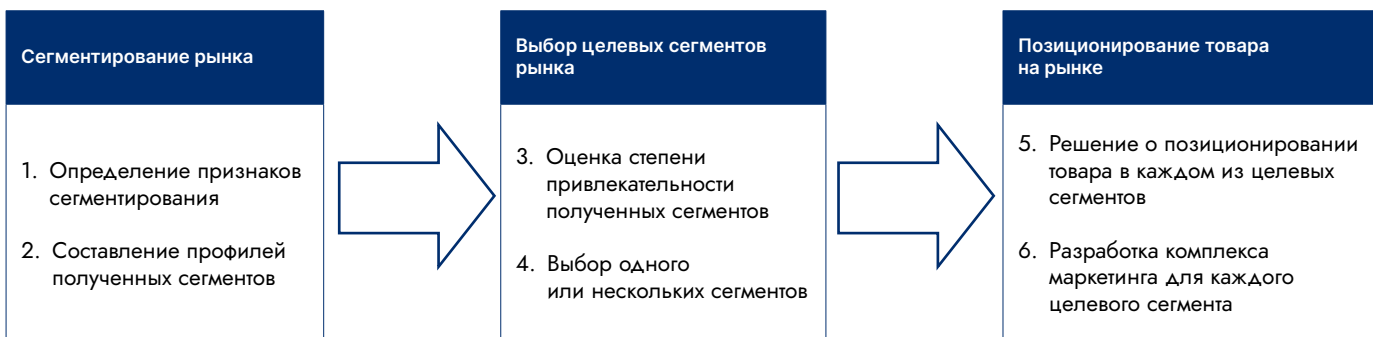


Рисунок 5. Графическое отображение стратегии STP



Рисунок 6. Модель 4Р / маркетинг-микс

- постарайтесь ограничить ключевые характеристики позиционирования реалистичным количеством (3–4 характеристики).

Разработка комплекса маркетинга (4Р/Маркетинг-микс). В рамках данного пункта маркетингового плана необходимо разработать комплекс маркетинга (4Р) для целевой аудитории организации. В случае, если выбрано несколько целевых сегментов, комплекс маркетинга необходимо разрабатывать для каждого из них. Комплекс маркетинга (4Р) разрабатывается для конкретной целевой аудитории с учетом ранее разработанного позиционирования.

Элементами модели 4Р являются: продукт, цена, место и продвижение. Элементы строятся и взаимодействуют друг с другом, при этом на них влияют

как внутренние, так и внешние факторы организации и постоянно меняющегося рынка. Основная цель 4Р маркетинга состоит в том, чтобы с учетом потенциальных угроз путем непрерывающегося развития поддерживать эффективное функционирование продукта или услуги на рынке.

Все составляющие 4Р строятся вокруг целевой аудитории организации, поэтому выбор целевого сегмента и разработка позиционирования строго предшествует разработке 4Р маркетинга.

Модель 4Р может быть использована как при запуске нового продукта/услуги, так и для развития существующего предложения организации, вне зависимости от этого последовательность действий для развития маркетинга товара/услуги организации включает 4 основных этапа:

1. Определение товара/услуги, которые входят в предложение организации.
2. Разработка 4Р для предложения организации (порядка, в котором должны быть определены 4Р, нет, поскольку каждый из 4Р должен в процессе разработки рассматриваться в соотношении с остальными).
3. Соотношение 4Р с потребностями целевой аудитории (необходимо ответить на вопросы «зачем» и «что, если», чтобы выявить соответствие предложения организации реальным потребностям целевой аудитории. Тестирование 4Р маркетинга с точки зрения потребителей. Необходимо ответить на следующие вопросы:
 - Удовлетворяет ли предложение организации потребности потребителей? (продукт)
 - Найдут ли потребители предложение организации там, где они совершают покупки? (место)
 - Готовы ли потребители покупать по предложенной цене? (цена)
 - Достигнет ли коммуникация организации потребителей? (продвижение).

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Маркетинг-микс: продукт. Это товар или услуга, предлагаемая организацией для удовлетворения потребительского спроса, потребности или интереса. Вид и свойства продукта широко варьируются и ограничены только потребностями рынка (реальными и потенциальными) и ресурсами компании. Продукт представляет собой комплекс, включающий как непосредственно физические характеристики товара, так и дополнительные элементы, определяющие возможности его использования:

- упаковка;
- функциональность;
- простота использования;
- название;
- качество;
- дизайн;
- сервис и пр.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «продукт»:

- Какую проблему потребителей решает продукт? Какую потребность клиентов удовлетворяет продукт? Какие именно свойства продукта направлены на удовлетворение этой потребности?
- Какие характеристики продукта привлекают потребителей? Включает ли продукт характеристики, в которых потребитель не нуждается и не использует на самом деле?
- Как и где потребитель будет использовать продукт? Какой опыт получит потребитель от использования продукта?
- Какие выгоды продукт предоставляет потребителям?
- За счет чего продукт отличается от продуктов конкурентов?

Маркетинг-микс: цена. Цена представляет собой стоимость, которую потребитель платит за продукт. Стратегия ценообразования разрабатывается с учетом ценности продукта для потребителей, издержек производства и реализации продукта, потребительского спроса и конкурентного окружения. Система ценообразования включает:

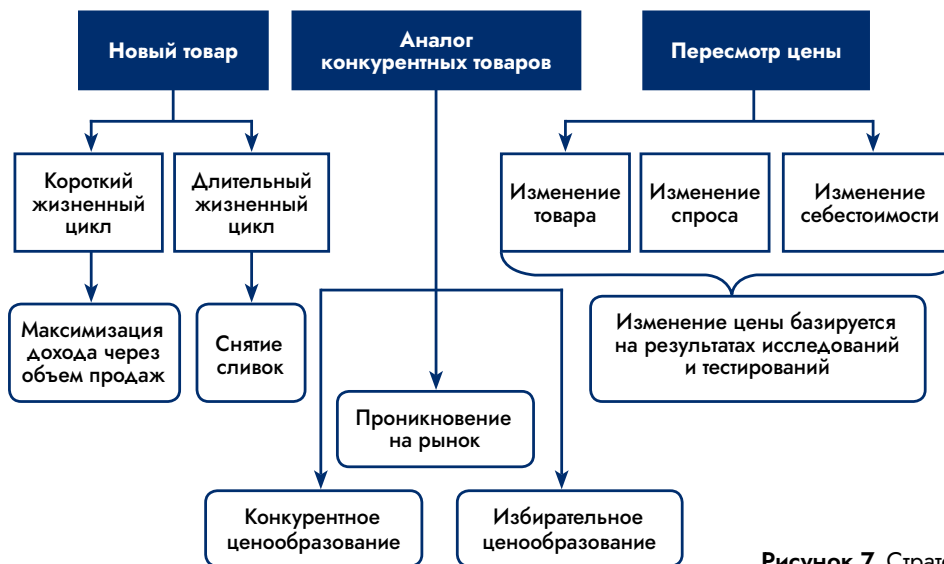


Рисунок 7. Стратегии ценообразования

- стратегию ценообразования, позволяющую определить уровень и цен и предельные цены на отдельные группы продуктов;
- стратегию управления ценами — комплекс мер по поддержанию заданного уровня цен при фактическом их регулировании в соответствии с особенностями спроса и конкуренции на рынке.

Реализации данной стратегии предполагает анализ цен и формирование целей и направления ценообразования.

Анализ цен (включает получение ответов на следующие вопросы):

- Определены ли ценовые нормы?
- Учтена ли характеристика потребителя?
- Обоснована ли дифференциация цен?

- Учтена ли возможная тенденция изменения цен?
- Достаточно ли ценовые нормы увязаны с другими маркетинговыми средствами?
- Позволяют ли они участвовать в конкурентной борьбе?
- Учтена ли гибкость спроса при установлении цены?
- Учтена ли реакция конкурентов на цену данного вида продукции?
- Соответствует ли цена имиджу продукции?
- Учтен ли при установлении цены этап жизненного цикла продукции?
- Правильно ли определены нормы скидок?
- Предусматривается ли дифференциация цен (по регионам, категориям потребителей, временам года и др.)?
- Определены ли задача ценовой стратегии?

Формирование целей и направлений ценообразования:

- цели ценообразования — прибыль, выручка, противодействие конкуренции;
- направления ценообразования — по уровню цен, регулированию цен, системе скидок.

Клиентоориентированное ценообразование. Шаги реализации:

- Понимание того, как будет использоваться продукт: как или почему потребители будут использовать продукт?
- Анализ выгод, получаемых в каждом случае от использования продукта: Каковы осязаемые выгоды клиента от продукта?
- Калькуляция всех релевантных издержек потребления и их соотнесение с выгодами.

Ценовые рамки (3C): Customers (клиенты), Competition (конкуренты), Costs (издержки)

В ходе работы над ценообразованием НЕцелесообразно:

- Оптимизировать ценообразование отдельно от других элементов комплекса маркетинга;
- Пытаться максимизировать прибыль через повышение цен без обоснования потребительских выгод;
- Делать процесс ценообразования слишком запутанным;
- Заменять логику интуицией;
- Ориентироваться только на прошлый опыт;
- Ограничиваться одним фактором ценообразования;
- Выдвигать инициативы, которые персонал не может реализовать;
- Разрабатывать единую и уникальную модель ценообразования, усложняя процесс.

Ценовые рамки. 3C
Customers (клиенты)
Competition (конкуренты)
Costs (издержки)

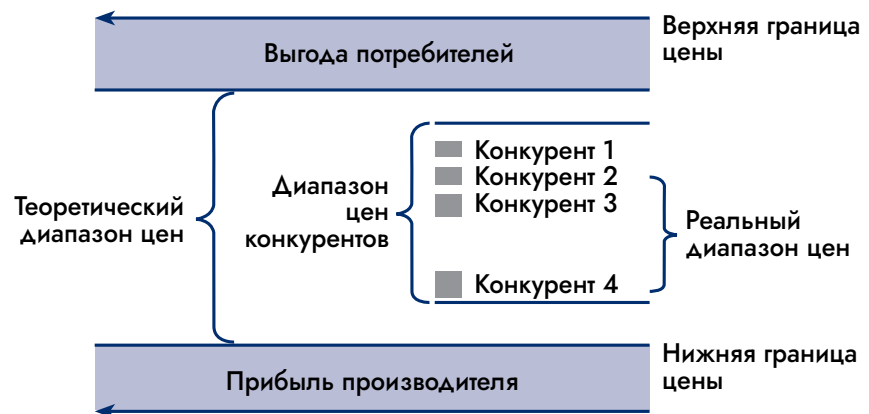


Рисунок 8. Модель ценовых рамок 3C

Таблица 17. СТРАТЕГИИ СБЫТА

Критерии сравнения	Селектив	Эксклюзив	Интенсив
Описание	Определенное количество ритейлеров продают товар в конкретные каналы. Потребители оценивают и сравнивают продукцию по цене и качеству.	Взаимодействие определенного ритейлера с конкретным сегментом потребителей на своем территориальном рынке. Характерны: высокие цены, большая маржинальная прибыль и невысокие объемы продаж.	Большое количество точек, в которых доступен продукт, поставляемый значительным числом ритейлеров. Максимальное распространение товара.
Преимущества	Значительные объемы продаж за счет небольшого числа ритейлеров.	Высокий уровень сервиса, большее внимания обслуживанию, лояльность как клиентов, так и дилеров, управление запасами и более точное прогнозирование продаж.	Доступность продукции и большие объемы продаж.
Недостатки	Вероятность неполного охвата рынка, трудности во взаимодействии с ритейлерами, т.к. они могут влиять на количество розничных точек.	Зависимость от ритейлера: при спаде продаж он может выставить свои условия. Нестабильность объема продаж.	Низкий уровень цен, и, соответственно, маржа, генерируемая за счет большого оборота. Поскольку в системе участвуют много ритейлеров, у производителя ослабевает процесс контроля качества и/или ценообразования.

В ходе работы над ценообразованием целесообразно:

- рассматривать цену как сигнал, посылаемый компанией рынку;
- привести в соответствие стратегию ценообразования стратегии бренда и компании и быть последовательными;
- основывать принимаемые решения на фактах и логике;
- заменить скидки увеличением ценности;
- создать максимально открытый процесс ценообразования внутри компании;

- учитывать будущие последствия;
- принимать, возможно, менее элегантные, но более экономически эффективные решения.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «цена»:

- Сколько стоит для организации производство продукта или услуги?
- Какова ценность продукта или услуги организации для покупателя?
- Является ли целевая аудитория организации чувствительной к цене? Позволит ли небольшое

снижение цены увеличить долю рынка? Позволит ли небольшое увеличение цены получить дополнительную прибыль?

- Какие скидки установит организация оптовым покупателям и другим специфическим сегментам рынка?
- Как цена продукта организации соотносится с предложениями конкурентов?

Маркетинг-микс: место. Место продажи продукта или дистрибуция подразумевает распределение продукта организации по таким каналам, где продукт будет удобно приобрести потенциальным покупателям. Каналы распределения можно разделить: оптовые, розничные и прямые продажи.

Как оптовые, так и прямые продажи могут осуществляться через интернет. В этом случае необходимо описать происходит ли продажа через собственный интернет-магазин или же через сторонние маркетплейсы или интернет-магазины

Уровни дистрибуции: нулевой, первый, второй и третий. Нулевой уровень (прямой канал сбыта): включает в себя производителя и потребителя. Первый уровень: от производителя через розничного посредника до потребителя. Второй уровень: от производителя к оптовому посреднику, далее к розничному посреднику и потребителю. Третий уровень: производитель, далее оптовый посредник, после через мелкооптового посредника и розничного посредника к потребителю.

В зависимости от характеристик рынка и продукта, компания может выбрать одну из трех стратегий сбыта: селектив, эксклюзив и интенсив.

Для оценки системы дистрибуции компании можно использовать следующие подходы:

Нумерическая (количественная) — учитывает отношение числа точек продаж, в которых представлен продукт, к общему количеству. Соответственно, формула расчета данного показателя выглядит следующим образом:

$$D_n = \left(\frac{\text{число точек, в которых представлен продукт}}{\text{общее число торговых точек на рынке}} \right) * 100\%$$

Взвешенная (качественная) — показывает долю валового объема продаж продукта компании в категории. Объем может измеряться в единицах, соответствующих спецификации продукта. Формула для вычисления данного показателя:

$$D_{vz} = \left(\frac{\text{объем проданного продукта}}{\text{общий объем продаж по категории}} \right) * 100\%$$

Следует описать каналы и способы распределения и доставки, необходимые для перемещения продукта от организации к потребителю. Представить информацию о центрах дистрибуции, логистике, поставках и партнерских взаимоотношениях с компаниями-подрядчиками, помогающими в реализации продукта.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «место»:

- Где потребители ищут продукт организации?
- В каких торговых точках (онлайн и офлайн, тип торговой точки) представлен продукт организации? Осуществляет ли организация прямые продажи через каталог?
- Какая у организации стратегия выбора торговых точек? Какие каналы использует организация?



Рисунок 9. Пирамида продвижения

- Как продукт от производителя попадает «в руки» потребителю? Как продукт попадает на полку?
- Как построить стратегию дистрибуции организации с учетом деятельности конкурентов? Что из практик конкурентов можно использовать?

Маркетинг-микс: продвижение. Продвижение охватывает все коммуникационные тактики, которые использует организация для распространения информации о продукте организации и построения отношений с различными заинтересованными сторонами. Продвижение фокусируется на том, как организация планирует донести продукт до потребителей, поэтому охватывает все связанные элементы: процесс продаж, связи с общественностью и рекламу.

Организации с многоканальными коммуникациями вовлекают потребителей, используя несколько каналов обмена информацией, включая веб, приложения, социальные сети, электронную почту и другое. Однако, из-за фрагментированного характера в рамках многоканальных коммуникаций обмен сообщениями не является непрерывным или последовательным по всем каналам. Этот подход не учитывает необходимость оптимизации взаимодействия с клиентами на конкретных устройствах, таких как мобильные устройства, планшеты или ноутбуки.

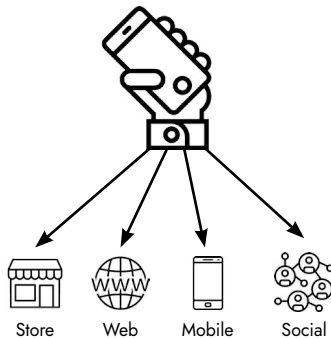
В омниканальных коммуникациях информация синхронизируется по всем каналам. Это дает клиенту «бесшовный опыт», даже если он сначала звонит, затем отправляет электронное письмо, а затем начинает чат.

Оптикальный подход апеллирует к идее, что вместо того, чтобы предлагать больше каналов и интегрировать их, бренд выиграет от более управляемого и эффективного взаимодействия в меньшем числе каналов. При этом выбор ограниченного числа каналов и инструментов каналов должен быть релевантен каждому конкретному представителю различных групп заинтересованных сторон. Что приводит к росту значимости искусственного интеллекта, но основе технологий которого должны быть отобраны релевантные каналы и инструменты. Есть тенденция, что все

больше компаний отдают предпочтение каналам, которые работают лучше всего, отбрасывая другие, даже традиционные.

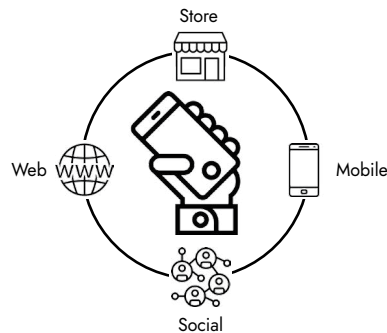
Комплексный подход к маркетинговым коммуникациям: Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК). ИМК — взаимодействие всех форм комплекса коммуникаций, при котором каждая форма коммуникации должна быть интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной экономической эффективности.

МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ



Использование традиционных и цифровых каналов коммуникации

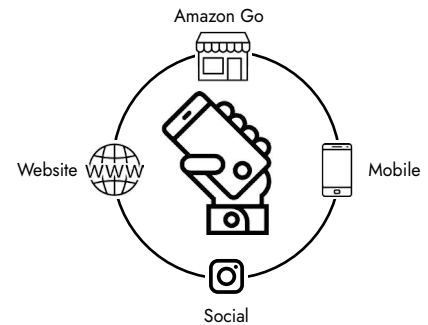
ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ



Единый подход в общении с клиентом во всех каналах и исправление проблемных мест в их состыковке

Клиент должен получать необходимый ему результат через любой канал, при этом переключение с одного канала на другой (channel hopping) не должно означать, что весь путь придется проходить с нуля

ОПТИКАЛЬНОСТЬ



Предоставлять абоненту ту услугу, в которой он в данный момент нуждается, тем способом, который ему наиболее удобен — исходя из его предпочтений в целом и конкретной ситуации в этот момент

Рисунок 10. Отличия мультиканальности, омниканальности и оптикальности

Таблица 18. ЭЛЕМЕНТЫ ИМК

Цели ИМК	■ Предоставление информации о товарах/услугах для увеличения осведомленности и повышения уровня продаж ■ Побуждение к покупкам ■ Напоминание о необходимости совершить покупку ■ Создание и сохранение имиджа компании
Функции ИМК (вытекают из целей)	■ Информирование ■ Убеждение (после информирования необходимо рассказать клиентам, почему именно им необходим данный товар/услуга) ■ Напоминание (если в первого раза клиент не решился на покупку, компания может повторно запустить рекламу для него, чтобы напомнить о возможности приобрести товар/воспользоваться услугой)
Задачи ИМК	■ Выявление целевой аудитории (этот шаг является первостепенным для любой маркетинговой коммуникации, даже не для интегрированной) ■ Стимулирование сбыта ■ Создание спроса ■ Построение имиджа/создание правильного позиционирования ■ Обеспечение согласованной работы между сотрудниками компании ■ Мониторинг состояния рынка и компании

Таблица 19. ATL, BTL И TTL КОММУНИКАЦИИ

ATL	■ Телевидение ■ Радио ■ Пресса ■ Наружная реклама
BTL	■ Директ маркетинг (телемаркетинг, e-mail рассылки) ■ Презентации, стикеры, буклеты, промоматериалы, реклама в местах продаж ■ Стимулирование сбыта
TTL	■ SMM (social media marketing) ■ Mobile ■ Мероприятия

Одним из подходов к классификации коммуникационных инструментов является ATL (above the line), BTL (below the line) и TTL (through the line). ATL-коммуникации направлены на широкий охват, используя газеты, журналы, радио и телевидение для продвижения продукта. Они нацелены не на определенную группу, а на весь рынок. BTL — это вид прямой рекламы, предназначенный для продвижения продукта определенной группе потребителей, исходя из их потребностей и интересов. Он отвечает за привлечение потенциальных и лояльных клиентов, а не за повышение узнаваемости продукта. BTL-коммуникации принимают различные формы: наружная реклама, директ-мейл маркетинг (электронная почта, текстовые сообщения и т. д.), спонсорство, реклама в точках продаж. TTL используются для взаимодействия с потребителями в нескольких точках, то есть используя как ATL, так и BTL. TTL — это своего рода 360-градусный маркетинг, где различные аспекты маркетинга связаны вместе, чтобы охватить более широкую клиентскую базу и сформировать лояльность. Акцент на BTL-маркетинге, но также использование ATL. С помощью TTL потребители получают высоко персонализированную рекламу.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «продвижение»:

- При помощи каких инструментов организация доносит свои сообщения до целевой аудитории?
- Достигает ли организация целевую аудиторию с помощью рекламы в интернете, в прессе, на телевидении, по радио или на рекламных щитах? С помощью прямых маркетинговых рассылок? Через PR? В интернете?
- Использует ли организация стратегию интегрированных маркетинговых коммуникаций?

Реализует мультиканальность, омниканальность или оптиканальность?

- В какое время организация осуществляет продвижение? Есть ли на рынке сезонность? Существуют ли какие-либо экологические, политические, экономические, социальные проблемы, которые диктуют сроки запуска рекламных кампаний? Как продвижение конкурентов влияет на продвижение продукта организации?
- Ограничивает ли продвижение конкурентов выбор инструментов продвижения организации?

При разработке маркетинг-микс в рамках бизнес-плана необходимо учитывать влияние **современных тенденций в экономике на элементы комплекса маркетинга:**

1. **Решение вместо Продукта.** При общении с потребителями не стоит сосредотачиваться на выдающихся функциях или технологиях, стоящими за ними. Это основано на идее, что потребители больше заботятся о том, как продукт решит их проблемы. Им не нужно знать все характеристики продукта, а нужно знать то, какую их проблему решает продукт.
2. **Ценность вместо Цены.** Цена остается фактором потребительского поведения. Однако, современные потребители принимают более осознанные и обоснованные решения о покупке. Поэтому необходимо, чтобы продукт организации предоставлял ценность.
3. **Доступ вместо Места.** Традиционные точки продаж стали менее важны для потребителей. Благодаря современным технологиям потребители могут заказывать продукт практически из любой точки мира. Часы работы магазина не

имеют значения, потому что интернет всегда включен. Поэтому основное внимание уделяется доступу: получению потребителями того, что они хотят, именно тогда, когда они этого хотят.

4. **Обучение вместо Продвижения.** Если речь идет не об импульсной покупке, потребители изучат различные предложения на рынке, прежде чем совершать покупку. Организации формируют доверия потребителей, обучая потенциальных потребителей преимуществ своего продукта, предоставляя видео, блоги и другие материалы, которые помогают узнать о способе организации решения проблемы.

Ценовая стратегия

- Снятие сливок
временное/сезонное завышение цен из-за высокого спроса
- Цены проникновения
занижение цен на товар/услугу
- Стабильные цены
постоянное удержание цен на одном уровне

Продуктовая стратегия

- Дифференциация
создание товара, отличающегося от конкурентных
- Узкий товарный ассортимент
- Диверсификация
товар из различных направлений и рынков
- Вертикальная интеграция
полный цикл производства и создания товара

При разработке маркетингового плана для каждого из 4Р следует учитывать в чем заключается для анализируемого бизнеса: решение (которое предоставляет продукт), ценность (за которую платит потребитель), доступ (к продуктам, где и когда они этого хотят) и обучение (преимуществам продукта перед конкурентами и выгодам для потребителя).

По итогам маркетингового плана, построенного по модели маркетинг-микс мы решаем комплексную задачу планирования, что формирует основу для ряда других функциональных стратегий проекта, в том числе продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, коммуникационной стратегии,

Дистрибуционная стратегия

- Реализация продукта напрямую — от производителя покупателю
- Косвенная реализация продукта с помощью нескольких агентов

Коммуникационная стратегия

- «Толкай» (на английском языке — push)
прямой маркетинг, стимулирование продаж (скидки, акции)
- «Тяни» (pull)
личный интерес покупателя (дегустация, программа лояльности)
- Внедрение на рынок
привлечение потребителей привлекательной ценой
- Диверсификация
стимулирование продаж, создание различного рода реклам

Рисунок 11. Различные стратегии в рамках маркетинг-микса

При разработке маркетингового плана для каждого из 4Р следует учитывать в чем заключается для анализируемого бизнеса: решение, ценность, доступ и обучение.

дистрибуционной стратегии, имеем возможность реализовывать различные общие конкурентные бизнес- и корпоративные стратегии (см. Рисунок 12).

В дополнение к ранее описанным особенностям стратегий следует обратить внимание на следующие элементы анализа.

Продуктовая стратегия

- Опишите продукт, его физические свойства и технические характеристики.
- Перечисление выгод покупки и потребления продукта.
- Информация о стадии развития продукта (информация о том, насколько услуга или продукт компании разработаны на данный момент и каковы планы его дальнейшей разработки).

- Требования к качеству продукции для различных сегментов рынка.
- Анализ портфеля продуктов, если компания намерена выпускать или уже имеет несколько продуктов.

Стратегия ценообразования

- Приведите сравнительное описание выбранного уровня цен для продукта с уровнем цен конкурентов и других продуктов предприятия.
- Рассмотрите политику предоставления скидок (для потребителей и посредников) и изменения цен.
- Проанализируйте влияние стратегии ценообразования в целом на валовую прибыль (выручку от продаж продукции за вычетом себестоимости).
- Опишите специальные условия оплаты и кредитования, если они предполагаются.

На основе всей собранной информации необходимо сформировать цифровые показатели планируемых мероприятий, а также сформировать план продаж (см. пример Таблица 20, Таблица 21), что будет использовано в последующих шагах бизнес-плана.

Таблица 20. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ (КОММУНИКАЦИЙ) И ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ИХ ПРИМЕНЕНИЕ

Наименование мероприятия	Тип канала продвижения	Цена мероприятия	Количество мероприятий в месяц	Стоимость в месяц	Продолжит. использования
Итого:					
В год на продвижение планируется израсходовать ... руб.					

Таблица 21. ПРИМЕРНАЯ МОДЕЛЬ ПЛАНА ПРОДАЖ

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период T
Прогноз продаж в количественных показателях				
Сегмент продуктов (услуг) 1				
Продукт 1, ед.				
Продукт 2, ед.				
...				
Продукт N, ед.				
Прогноз цен				
Сегмент продуктов (услуг)				
Продукт 1, руб./ед.				
Продукт 2, руб./ед.				
...				
Продукт N, руб./ед.				
Прогноз продаж в денежных показателях				
Сегмент продуктов (услуг)				
Продукт 1, руб.				
Продукт 2, руб.				
...				
Продукт N, руб.				
ИТОГО ПРОДАЖ, руб.				

2.6. Организационный план

В рамках данного раздела бизнес-плана необходимо определить организационно-правовую форму для создаваемого предприятия или, если проект создается внутри существующего предприятия, указать форму организации проекта в рамках материнской компании. Кроме того необходимо определить схему управления проектом, указать требования к ключевому персоналу, составить оценку затрат на труд, в том числе уточнить схему оплаты труда, выбрать сделную или повременную системы оплаты труда).

Выбор организационно-правовой формы предприятия. В случае, если реализация проекта предполагает создание нового предприятия, значимым вопросом является выбор организационно-правовой формы предприятия. Выбор должен быть обоснованным и учитывать особенности каждого из возможных вариантов.

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

- Индивидуальный предприниматель;
- Общество с ограниченной ответственностью;

- Акционерные общества;
- Производственные кооперативы, товарищества и другие.

Чаще всего на начальной стадии выбираются формы индивидуального предпринимателя и общества с ограниченной ответственностью. Для выбора соответствующей организационно-правовой формы необходимо изучить актуальное законодательство и учитывать особенности планируемой деятельности, наличие партнеров по бизнесу, размером предполагаемых доходов и расходов, контрагентами с которыми планирует работать компания, планами развития (пример сравнения между ИП и ООО по наиболее важным критериям приведен в Таблице 22). При выборе необходимо отметить тот набор сравнительных преимуществ, который играет наиболее важную роль для конкретного проекта (например, необходимость привлечения инвестиций для операций, необходимость гибкого режима работы при минимизации затрат на бухгалтерский учет и взносы в фонды, личные риски ответственности собственным имуществом предпринимателя, удобство работы с банками и т.п.).

Выбор системы налогообложения. Одновременно с регистрацией новой фирмы в качестве ИП или ООО в налоговых органах необходимо будет принять важное решение о том, по какой системе налогообложения будут уплачиваться налоги. Органы управления фирм и индивидуальных предпринимателей несут юридическую ответственность за деятельность фирмы, к чему относятся обязанность уплаты налогов, соблюдение правил, касающихся работников, страхования, а получение лицензий и разрешений. В случае с предпринимательскими

Таблица 22. СРАВНЕНИЕ ИП И ООО ПО НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ КРИТЕРИЯМ

Критерии сравнения	Организационно-правовая форма: индивидуальный предприниматель	Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью
Регистрация	Сравнительно простая регистрация. Включает в себя заявление и госпошлину. Регистрация осуществляется по месту жительства. Деятельность ИП может осуществляться по всей территории РФ.	Сравнительно сложная регистрация. Включает заявление, госпошлину, заключение учредительного договора, разработку устава, протокола учредительного собрания. Необходима официальная регистрация по месту фактического расположения компании (возможно на домашний адрес руководителя или одного из учредителей).
Закрытие	Сравнительно простое и быстрое закрытие.	Сравнительно сложное и долгое закрытие.
Владелец	Единственный владелец бизнеса — индивидуальный предприниматель.	Возможно несколько владельцев — до 50 человек
Ответственность	ИП несет ответственность принадлежащим ему имуществом.	ООО отвечает уставным капиталом.
Перечень разрешенных видов деятельности	ИП имеет ограничения по видам деятельности.	Перечень видов деятельности ООО не ограничен.
Бухгалтерский учет	ИП без сотрудников не обязан вести бухгалтерский учет и представлять в налоговые органы бухгалтерскую отчетность. ИП на упрощенной системе налогообложения (УСН) должен вести книгу учета доходов и расходов.	ООО обязано вести бухгалтерский учет и сдавать отчетность в Федеральную налоговую службу (ФНС), Пенсионный фонд России (ПФР), Фонд федерального страхования (ФСС).
Взносы в фонды	ИП обязан оплачивать взносы вне зависимости от того ведет он свою деятельность или нет.	При приостановлении деятельности ООО никаких взносов не производит.
Распределение доходов	Сравнительная простота распоряжения свободными денежными средствами ИП.	Участники ООО могут распределять дивиденды не чаще, чем раз в квартал, то есть доход от деятельности общества можно получать также раз в квартал после соответствующего заседания участников общества. ООО должно удерживать у своих участников НДФЛ дивидендов по ставке 13%.

Окончание таблицы 22.

Критерии сравнения	Организационно-правовая форма: индивидуальный предприниматель	Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью
Инвестиции	ИП может привлекать кредит. Если инвестор захочет войти в состав участников, необходимо будет создавать отдельное юридическое лицо.	Если инвестор захочет войти в состав участников ООО, достаточно будет оформить на него часть доли в уставном капитале.
Сотрудники	ИП может вести деятельность без сотрудников. Как только у ИП появляется первый наемный работник, ему необходимо пройти регистрацию в качестве работодателя.	ООО автоматически регистрируется в качестве работодателя с момента создания, поскольку сам директор является наемным сотрудником.
Филиалы и представительства	ИП может открывать офисы по всей России под своим именем. Не создает и не регистрирует филиалы и представительства.	ООО создает филиалы и представительства, при этом общество обязано вносить изменения в учредительные документы и каждый раз вставать на налоговый учет по новому месту деятельности. При этом теряется право на применение УСН.

проектами, реализуемыми субъектами малого и среднего предпринимательства. При этом Налоговым кодексом РФ предусмотрен специальный налоговый режим, который устанавливает упрощенную систему налогообложения для субъектов малого и среднего предпринимательства.

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

- Общая система налогообложения (ОСНО). Данная система подходит для крупного бизнеса и тех компаний, кому согласно условиям деятельности нужен расчет налога на добавленную стоимость (НДС) при взаиморасчетах с контрагентами. Фирмы использующие ОСНО обязаны вести полноценный бухгалтерский учёт, а ИП — формировать книгу учёта доходов и расходов. На

старте бизнеса ОСНО не всегда бывает выгодна, так как система предполагает сдачу отчетности и оплату нескольких налогов, в том числе НДС (20%), налог на имущество организаций (2%), налог на прибыль (20%).

- Упрощённая система налогообложения (УСН). Данная система выгодна для малого и начинающего бизнеса, поскольку предполагает выплату раз в год одного налога вместо 3 (НДС, налог на имущество организаций, налог на прибыль). Объектом налогообложения могут быть:
 - Доходы — по налоговой ставке от 1 до 6% в зависимости от региона, вида деятельности и размера полученного дохода.
 - Разница между доходами и расходами — по ставке от 5 до 15% в зависимости от региона, вида деятельности и размера полученного дохода.

The screenshot displays the 'Выбор подходящего режима налогообложения' (Selection of a suitable tax regime) service on the FNS website. The interface includes a sidebar with filters and a main grid of six tax regime cards.

Категория налогоплательщика (Taxpayer Category):

- ☐ Индивидуальный предприниматель
- ☐ Юридическое лицо
- ☐ Физическое лицо, не являющееся индивидуальным предпринимателем

Особенности (Features):

- ☐ Производство подакцизных товаров
- ☐ Нет необходимости ведения налогового учета
- ☐ Нет обязанности предоставлять декларации

Размер годового дохода (Annual income size):

Slider range: 0 to 2.4 млн (with 'без ограничений' option).

Количество наемных сотрудников (Number of employees):

Slider range: 0 to 100 (with 'без ограничений' option).

Available Tax Regime Cards:

- ЕНВД** (Unified Tax on Retail Turnover): **ОТМЕНЯЕТСЯ С 01.01.2021**. Description: Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности. Button: [Доп. информация](#).
- УСН (доходы) для ИП** (Simplified Tax on Income for IP): Description: Упрощенная система налогообложения. Buttons: [Кратко](#), [✓ Как перейти](#).
- УСН (доходы минус расходы) для ИП** (Simplified Tax on Income minus Expenses for IP): Description: Упрощенная система налогообложения. Buttons: [Кратко](#), [✓ Как перейти](#).
- ПСН** (Patent Tax): Description: Патентная система налогообложения. Buttons: [Кратко](#), [✓ Как перейти](#).
- НПД** (Professional Tax): Description: Налог на профессиональный доход — специальный налоговый режим для самозанятых граждан. Buttons: [Кратко](#), [✓ Как перейти](#).
- УСН (доходы) для юл** (Simplified Tax on Income for LLC): Description: Упрощенная система налогообложения. Buttons: [Кратко](#), [✓ Как перейти](#).

Рисунок 12. Рекомендации по подбору налогового режима на сайте ФНС <https://www.nalog.ru/rn77/service/mp/>

- Патентная система налогообложения (ПСН) для ИП, ограниченная по видам деятельности (бытовые услуги, перевозки, розничная торговля, общепит), ставка 6% от потенциально возможного дохода.

Персонал и данные о заработной плате. Для формирования соответствующего плана по персоналу необходимо сформулировать ос-

новные требования к персоналу, который потребуется для обеспечения работы проекта. Для этого необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Какие группы сотрудников необходимы для реализации проекта (управление проектом, исполнители и т.п.)?
- Какие знания, навыки и компетенции различных групп сотрудников потребуются для реализации

проекта? Чем можно подтвердить данные знания, навыки и компетенции?

- Какие дополнительные требования могут быть (обязательно должны быть) предъявлены к соответствующим группам сотрудников?
- Какое количество сотрудников потребуется для обеспечения нормальной работы проекта?
- Какую среднюю зарплату, форму компенсации, форму трудоустройства можно предложить для каждой группы сотрудников?

Также необходимо отметить тех ключевых людей, которые играют наиболее важную роль в создании и развитии нового проекта. В данный список могут входить предприниматель/основатель, члены совета директоров, ключевые специалисты, инвесторы.

Следующим шагом необходимо сформировать требования к организационной структуре проекта. С учетом отмеченных выше основных групп сотрудников и ключевых руководителей предприятия следует описать взаимоотношения и распределение обязанностей в фирме используя схему организационной структуры фирмы, сопровождаемую словесным описанием. Формы организационной структуры организации зависят от характера конкретного проекта (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, и другие), однако, во многих случаях применяется структурирование операций по продуктовому (работа в отделах по продукту 1, 2, 3) или по функциональному принципу (работа в отделе продаж, финансовом отделе, производственном отделе и т.д.

После того как сформированы основные требования к персоналу и сформирована орга-

низационная структура необходимо подготовить штатное расписание с указанием системы оплаты труда. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. Для описания штатного расписания можно предложить свою форму, либо использовать форму Т-3 из альбома унифицированных форм первичной учетной документации, которую можно применять для оформления структуры, штатного состава и штатной численности фирмы (см. Таблицу 23).

В случае, если по ряду должностей предусматривается содержание неполной штатной единицы (по совместительству), при заполнении графы «Количество штатных единиц» указываются штатные единицы в соответствующих долях ставок от формы трудового участия (0,25 / 0,5 / 0,75). Графа «Тарифная ставка (оклад) и пр.» заполняется из расчета рублевого исчисления месячной заработной платы по тарифной ставке (окладу), тарифной сетке, проценту от выручки, доле или проценту от прибыли, коэффициенту трудового участия (КТУ), коэффициенту распределения и пр. в зависимости от принятой в фирме системы оплаты труда. Чаще всего используются одна из двух основных форм оплаты труда — сдельная и повременная, а также их разновидности.

При необходимости для расчета заработной платы персонала штатное расписание может быть представлено в упрощенном виде (Таблица 24).

Затраты организации на персонал. Затраты на персонал включают в себя все расходы, которые связаны с наймом сотрудников, их вознаграждением и стимулированием, решением социальных проблем,

Таблица 23. ОБРАЗЕЦ ФОРМЫ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ Т-3

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Таблица 24. РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА

Должность	Обязанности	Ставка	Количество	Заработная плата, руб. в месяц	Страховые взносы

организацией работы и улучшением условий труда персонала и как правило делятся на три группы:

- расходы на оплату труда (фонд заработной платы);
- выплаты социального характера;
- пасходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В рамках режима налогообложения ОСНО в состав обязательных затрат фирмы на персонал входят социальные платежи работодателя сверх выплачиваемой заработной платы, в т.ч. на пен-

сионное страхование (22%), страхование по временной нетрудоспособности (2,9%), медицинское страхование (5,1%).

2.7. Операционный план

Данный раздел бизнес-плана содержит описание технической стороны организации проекта, а также проработку ключевых задач организации производства продуктов и услуг. В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как организовано производство продуктов или услуг (подход к производству, процессы)?
- Какие ресурсы требуются для производства и как обеспечить производство данными ресурсами (источники)?
- Кто является поставщиками (и иными контрагентами компании, например дистрибьюторами)? Как будет организовано взаимодействие с поставщиками (и контрагентами, например дистрибуторами)?
- Как организована разработка продукта или услуг?
- Как осуществляется правовая защита производства?
- Какие внешние факторы оказывают влияние на производство (влияние курса валюты на импортируемое сырье, влияние стоимости нефти на стоимость перевозок и т.п.).

Детализация производственного плана зависит от характера бизнес-проекта, и от его специфики те или иные вопросы производственного плана будут требовать более подробной проработки как более приоритетные (к примеру, детализация вопроса технологии производства для производственных структур, детализация процессов обслуживания для коммерческих структур и т.п.).

В рамках операционного плана производства необходимо раскрыть и обосновать:

- перечень и виды приобретаемых ресурсов и услуг;
- выбор одного или нескольких поставщиков;
- частоту, объемы и условия приобретения у поставщиков;
- необходимость хранения запасов ресурсов, с учетом стоимости хранения;
- варианты расположения производственных, торговых и офисных площадей.

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

- Переменные затраты (Variable Costs, VCt) — это затраты фирмы, размер которых зависит от объема производства продуктов или услуг, в том числе прямые затраты, связанные с производством (затраты на сырье, расходные материалы, заработная плата основных производственных рабочих, стоимость транспортных услуг). Переменные затраты бывают прямые (те, которые напрямую относятся к себестоимости продукции или услуг) и косвенные (те, которые связаны с производством, но не могут быть разнесены к прямой себестоимости на единицу производства или услуг).
- Постоянные затраты (Fixed Costs, FCt) — это затраты фирмы, размер которых не зависит напрямую от объема производства (например, налоги на недвижимость, зарплата руководства, арендные платежи и т.п.). К постоянным затратам могут относиться как ряд косвенных производственных затрат, например, расходы на амортизацию производственного оборудования, так и непроизводственные затраты, общие издержки, например, затраты на аренду поме-

Таблица 25. ПРОГНОЗ ОБЩИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАТРАТ, СВЯЗАННЫХ С УПРАВЛЕНИЕМ

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период Т
Затраты на труд аппарата управления с учетом начислений, руб.				
Другие общие и административные затраты, связанные с управлением бизнесом (например, арендные платежи), руб.				
Всего общие и административные затраты, связанные с управлением, руб., (G&A Costs)				

Таблица 26. ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период Т
Объем продаж (производства) в натуральном исчислении				
Продукт 1				
Продукт 2				
...				
Продукт N				
Затраты на труд производственного персонала с начислениями, руб. (LabCosts _i)				
Затраты на ресурсы производства, руб. (RMCosts _i)				
Переменные затраты производства, руб. (VarCosts _i)				
Постоянные затраты производства, руб. (FixedCosts _i)				
Операционные затраты на производство, руб. (ProdCosts _i)				
Закупки производственных ресурсов (Pur _i), руб.				
Запасы производственных ресурсов, руб. (RS _i)				
Незавершенное производство, руб. (PP _i)				

щений, в том числе, производственных и складских, а также административные издержки, например, на оплату труда управленческого и административного персонала.

Пример расчета общих и административных издержек на основе Организационного плана (см. 2.2.) приведен в Таблице 25.

На основе описания прямых затрат бизнес-процессов и косвенных затрат бизнес-проекта во времени формируется операционный план проекта, в т.ч.

- **Прогноз операционных затрат проекта на производство** ($ProdCosts_t$) — на период $t = \overline{1, \dots, T}$ в структуре «переменные — постоянные»; для каждого продукта должна быть оценена себестоимость производства, включающая средние переменные затраты (переменные затраты на производство единицы продукта или услуги) и постоянные затраты, связанные с производством $ProdCosts_t = VarCosts_t + FixedCosts_t = RMCosts_t + LabCosts_t + FixedCosts_t$
 - $VarCosts_t$ — переменные затраты производства, включающие:
 - затраты на труд производственного персонала с начислениями ($LabCosts_t$) и затраты на ресурсы производства, учитываемые в соответствии с объемами производства (и, следовательно, продаж) — $RMCosts_t$.
 - $FixedCosts_t$ — постоянные затраты производства (например, затраты на электроэнергию, уборку производственных площадей).

- **Прогноз объема запасов производственных ресурсов** (RS_t) — представляют стоимость производственных ресурсов на каждый момент времени $t = \overline{0, \dots, T}$ и связанные с ним показатели, находящиеся в следующей зависимости: $RS_t = RS_{t-1} + Pur_t - RMCosts_t$, в т.ч.:

- **Затраты на ресурсы производства** ($RMCosts_t$) — это стоимость всех материалов, которые были использованы в производстве в периоде $t = \overline{1, \dots, T}$;
- **Закупки производственных ресурсов** (Pur_t) представляют собой стоимость всех материалов, приобретенных в периоде $t = \overline{0, \dots, T}$.
- **Прогноз незавершенного производства** (PP_t) — (если характер бизнеса предполагает образование незавершенного производства) для каждого момента времени $t = \overline{1, \dots, T}$ (исходя из длительности производственного цикла). Незавершенное производство необходимо учитывать по себестоимости входящих материальных производственных ресурсов.

Допущения в плане. Также, важно отметить, что при планировании операционного плана разработки плана могут вносить ряд допущений. К примеру, в целях упрощения планирования следует ввести предположения, что период оплаты приобретаемых производственных ресурсов будет совпадать с периодом их поставки на склад, в результате чего кредиторская задолженность будет отсутствовать. По аналогии с этим, предлагается считать, что все остальные текущие затраты компании (зарплата, налоги, арендные платежи и прочее) оплачиваются в том же периоде, когда начисляются. Если готовый

продукт, согласно предположению, не хранится на складе, а сразу поставляется покупателям, объемы производства в каждом периоде будут совпадать с объемами продаж.

Учет изменений цен ресурсов. Поскольку внешняя среда проекта изменчива, а операционный план формирует основу для принятия основных инвестиционных решений, для повышения контролируемости проекта и понижения рисков инвестора необходимо закладывать изменения цен ресурсов по аналогии с тем, как могут меняться цены готовых продуктов. Для упрощения (или в случае, если отсутствуют данные о прогнозе изменения цен на ресурсы) прогнозный темп инфляции может быть использован для отражения динамики цен на ресурсы.

2.8. План инвестиций

В данном разделе бизнес-плана следует обрисовать потребность в инвестициях, источники финансирования, и способы гармонизации внешних источников капитала с финансами проекта. В данном разделе необходимо четко определить какие из ваших расходов потребуют инвестиционных вложений (например, на приобретение материальных активов, таких как оборудование, инвентарь и недвижимость, для целей планирования понадобится полный список подобных объектов с учетом требований налогового и бухгалтерского законодательства), разнести подобные вложения по периодам деятельности проекта, а также отметить предполагаемые источники капитала для финансирования данных расходов.

Под инвестициями понимаются вложения в реальные, интеллектуальные и финансовые (в т.ч. портфельные) объекты, которые удовлетворяют ряду требований к содержательным и оценочным характеристикам:

- Реальные инвестиции — долгосрочное вложение средств (как правило) в средства производства какой-либо продукции или в возможность получения дохода от сдачи такого имущества в аренду, за счет чего субъект увеличивает основные производственные фонды (свой производственный капитал).
- Интеллектуальные инвестиции — это вложения в нематериальные активы, в виде научных разработок, ноу-хау, разработку бренда и т.п.
- Финансовые инвестиции — вложения в финансовые инструменты (например, акции, облигации и другие ценные бумаги и банковские депозиты, а также активы других предприятий), что позволяет увеличивать финансовый капитал фирмы, и получать дополнительный финансовый доход.

Прочие виды затрат (например, на ведение основной деятельности, обеспечение функционирования организации и т.п.), являются расходами фирмы и не относятся к инвестициям.

При расчете инвестиционных затрат также необходимо рассчитать амортизацию инвестиционных объектов¹ (если объект не относится к ис-

¹ Для определения срока полезного использования объекта основных средств следует руководствоваться классификатором основных средств по амортизационным группам, где для каждой группы предусмотрен свой рекомендованный срок службы.

ключениям, например, как объект с неизменными характеристиками или природный ресурс), так как это имеет прямое влияние на затраты по проекту и денежный поток. Интеллектуальные и реальные инвестиции амортизируются и могут иметь остаточную стоимость (что при необходимости может быть отражено в ликвидационной стоимости проекта в последнем периоде).

К вопросу разнесения инвестиционных затрат во времени, необходимо учитывать, что инвестиционные вложения могут осуществляться во времени по-разному, в т.ч.:

- в произвольном порядке в течение всего рассматриваемого периода осуществления проекта;
- несколько периодов подряд;
- единовременно (в период t_0).

Реализация бизнес-проектов, как правило, требует не только тщательного расчета и планирования инвестиций. В данном разделе также важно корректно спрогнозировать размер оборотного капитала и резерва на непредвиденные расходы, которые будут достаточны для того, чтобы покрыть возможные дефициты денежных средств на начальном этапе операций фирмы (стартовые затраты), и также дополнительный резерв, который позволит балансировать возможные отклонения финансовых показателей от запланированного уровня (либо при возникновении непредвиденной проблемы, к примеру в связи с ошибкой в планировании даты первых продаж, или наоборот открытия новых непредвиденных возможностей, которые потребуют внеочередных инвестиций). Наличие подобных расходов требует принятия решений о способах финансирования бизнеса

(два основных типа источников финансирования: собственные и заемные средства). При разработке плана инвестиций, необходимо учитывать, что, как правило, финансирование операций планируется за счет комбинации нескольких видов источников. Если финансирование операций осуществляется за счет собственных средств собственника (собственников) следует выбрать модель доходности собственных средств — модель нефиксированной доходности, либо модель с заложенной требуемой доходностью (например, по ставке IRR).

В случае с заемными средствами необходимо определить процентную ставку, которая определяет стоимость использования кредита. В случае с предпринимательскими проектами, источником информации по условиям, ставкам и размерам кредитования могут выступать ведущие банки и организации, которые занимаются финансированием малого бизнеса (к примеру, СберБанк, Корпорация МСП и т.п.). На основе собранных данных об условиях заемного финансирования необходимо составить схему погашения заемных средств и включить их в список операций фирмы. Также необходимо обратить внимание на то, что в практике кредитования есть объективные ситуации, которые влияют на условия использования заемных средств и денежный поток по проекту: к примеру, начинающий предприниматель имеет ничтожные шансы получить кредитование под пониженную ставку и залог имущества, а в случае, если проект требует получения нецелевого финансирования для обеспечения покрытия кассовых разрывов и текущих операций, процентная ставка может быть повышенной.

Таблица 27. ОПИСАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В АКТИВЫ

Полный перечень продуктов (товаров и услуг)	Продукт 1	Продукт 2	...	Продукт N
Активы, необходимые для создания продукта и оказания услуги				
Способ использования активов (собственность или аренда)				
Стоимость необходимых активов				

2.9. Финансовый план

Задача финансового раздела бизнес-плана — подготовить прогноз финансовых результатов проекта. Для любого нового (предпринимательского) проекта данному разделу необходимо уделить особое внимание, т.к. в отличие от уже существующих предприятий, новый проект не имеет накопленной финансовой истории, которая используется при определении рисков инвестиций и прогнозирования. Если значения показателей финансового плана будут отличаться от средних показателей в отрасли, следует приводить обоснование подобного расхождения, поскольку оно будет привлекать внимание инвестора и повышать волатильность инвестиций или финансирования проекта. При разработке финансового плана, данный раздел должен опираться на и не противоречить остальным разделам бизнес-плана. Любые расхождения укажут инвестору на плохую проработку проекта, либо на небрежность разработчиков бизнес-плана.

В центре финансового плана — расчет финансовых потоков, и в частности, свободных денежных потоков (Free Cash Flow — FCF), которые в следую-

щем разделе бизнес-плана станут основной оценки его финансовой эффективности. Рассмотрим способы расчета FCF.

- Прямой метод расчета FCF
 - $FCF_t = (Rev_t - pCosts_t) (1 - Tax_t) + Dep_t - CAPEX - NWC$, где:
 - Rev_t — выручка;
 - $OpCosts_t$ — операционные затраты;
 - $1 - Tax_t$ — налоговый щит, при этом в расчете налогового щита необходимо учитывать различные системы налоговых режимов на которой находится фирма (с учетом упрощенной системы налогообложения и пр.), а не только размер налога на прибыль;
 - Dep_t — амортизация;
 - $CAPEX$ — капитальные затраты;
 - NWC — изменение чистого рабочего капитала.
- Расчет FCF по значению EBIT
 - $FCF_t = EBIT_t * (1 - Tax_t) + Dep_t - CAPEX - NWC$, где:
 - $EBIT_t$ — прибыль до уплаты процентных платежей и налогов.
- Расчет FCF по значению чистой прибыли

- $FCF_t = NI_t + Dep_t + i_t \cdot (1 - Tax_t) - CAPEX - NWC$, где:
 - NI_t – чистая прибыль, i_t – процент к уплате.
- Расчет по значению операционного денежного потока
 - $FCF_t = OCF_t - ICF_t$, где:
 - OCF_t – операционный денежный поток, ICF_t – инвестиционный денежный поток (есть в форме 4 РСБУ).

Расчет свободного денежного потока можно выполнить в упрощенной схеме отчета о финансовых результатах фирмы или в более простых расчетных формах (например см. Таблица 28).

С учётом инвестиционной активности фирмы в проекте может требоваться расчет и планирование инвестиционного денежного потока (Cash Flows From Investing Activities – CFI). Данный поток отражает объем денежных средств, которые компания направляет для инвестиций в дол-

Таблица 28. ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период T
Выручка, руб. (Rev_t)				
Операционные затраты на производство, руб. ($ProdCosts_t$)				
Коммерческие и управленческие затраты, руб. ($SG\&ACosts_t$)				
Операционные затраты, руб. ($OpCosts_t$)				
Амортизационные отчисления, руб. (Dep_t)				
Прибыль до налогообложения и процентных платежей, руб. ($EBIT_t$)				
Проценты к уплате, руб. (i_t)				
Прибыль до налогообложения, руб. (EBT_t)				
Текущий налог на прибыль (Tax_t)				
Операционный денежный поток (OCF_t)				

госрочные активы или капитальные затраты за вычетом средств, полученных от продажи ранее приобретенных активов, а также вложений в финансовые инструменты или другие компании (см. Таблица 29). При этом, в процессе расчета важно учесть то, что информация о составляющих

чистого рабочего капитала (NWC) должна быть согласована с другими разделами бизнес-плана о продажах, производстве и затратах, а также то, что для некоторых видов деятельности характерно наличие запасов и незавершенного производства.

Таблица 29. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период T
Внеоборотные активы по остаточной стоимости, руб. (FA _t)				
Складские запасы производственных ресурсов, руб. (RS _t)				
Незавершенное производство, руб. (PP _t)				
Чистый рабочий капитал, руб. (NWC _t)				
Инвестированный капитал, руб. (IC _t)				
Изменение инвестированного капитала, руб.				
Амортизационные отчисления, руб. (Dep _t)				
Инвестиционный денежный поток, руб. (ICF _t)				

2.10. Оценка эффективности проекта

После того, как в рамках разработки курсового бизнес-проекта были определены инвестиционные планы фирмы и инвестиционные потребности проекта, определен график погашения заемных средств, а также, рассчитан свободный денежный поток FCF можно перейти к оценке эффективности проекта с использованием популярных методов оценки. Для целей данного курсового проекта рекомендуется использовать следующие подходы к оценке экономической эффективности проекта:

- **Срок окупаемости проекта (payback period PP, PBP)** — расчетный срок (измеряемый в годах), который соответствует тому периоду времени, за который сумма положительных денежных потоков будет равна или превысит объем первоначальных инвестиций
PP период, за который $\sum CF_{i+}$ полностью окупает I , где:
 - I — объем первоначальных инвестиций (имеет отрицательное значение, поскольку является денежным оттоком);
 - $\sum CF_{i+}$ — сумма номинальных денежных притоков.
- **Дисконтированный период окупаемости (discounted payback period, DPP)** — это расчетный период времени (в годах), за который сумма дисконтированных положительных денежных потоков (притоков) сравнивается или превышает объем первоначальных инвестиций
DPP период, за который $\sum DCF_{i+}$ полностью окупает I ,
 - где $\sum DCF_{i+}$ — сумма дисконтированных денежных притоков.

- **Чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV)** — это расчетный показатель, который отражает, насколько дисконтированные денежные притоки от операций превысят первоначальные инвестиции (измеряется в деньгах)
 $NPV = I + \sum DCF_{i+}$.
- **Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR)** — это ставка дисконтирования (измеряется в процентах), при которой проект находится в точке «о» прибыли или убытка, т.е. это такая ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна 0. IRR является пороговым значением ставки дисконтирования для проекта при заданных денежных потоках.
IRR — такая r , при которой $NPV = 0$, где:
 - r — ставка дисконтирования.
- **Модифицированная внутренняя норма доходности (Modified Internal Rate of Return, MIRR)** для проектов с чередованием положительных и отрицательных денежных потоков. При использовании этого метода ставкой MIRR считается ставка дисконтирования, при которой суммарные притоки денежных средств (наращенные к моменту n) будут уравнены дисконтированными на «0» оттоками.

Ставка дисконтирования. Использовании дисконтированных методов оценки проекта требует уделить время формированию самой ставки дисконтирования¹, которая может быть определена различными способами.

¹ Ставка дисконтирования — это, по сути, мера стоимости денег во времени, которая отражает, фактически, скорость их обесценивания.

- Аддитивный метод: ставка формируется путем сложения таких показателей, таких как:
 - инфляция;
 - требуемая доходность (IRR);
 - премиум за риски по проекту и др.
- Экспертный метод: ставке присваивается значение в соответствии с конкретным мнением эксперта (например, рекомендации экспертов из доверенных источников).
- WACC (средневзвешенная стоимость капитала фирмы) и др.

Таблица 30. ТАБЛИЦА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ РАСЧЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Показатель эффективности проекта	Учет дисконтированных потоков	Единица измерения	Эталон сравнения	Принятие управленческого решения	
PP	Нет	Год	Длительность проекта	PP<n	Принимаем
				PP>n	Отвергаем
				PP=n	Точка безразличия
DPP	Да	Год	Длительность проекта	DPP<n	Принимаем
				DPP>n	Отвергаем
				DPP=n	Точка безразличия
IRR	Да	Проценты	Ставка дисконтирования	IRR>r	Принимаем
				IRR<r	Отвергаем
				IRR=r	Точка безразличия
NPV	Да	У. е.	0	NPV>0	Принимаем
				NPV<0	Отвергаем
				NPV=0	Точка безразличия

Оценка чувствительности проекта. Еще один важный для инвестора вопрос — анализ чувствительности проекта. Для того, чтобы анализировать и обосновывать более подробно что следует ожидать от бизнес-проекта следует использовать сценарный анализ (например, использование 3 сценариев, консервативного, среднего и оптимистического). По итогам базовой оценки проекта в пределах горизонта прогнозирования проекта (например, таблица 30) необходимо провести дополнительный анализ чувствительности проекта:

- корректировка и интерпретация результатов расчета эффективности проекта с учётом рисков

снижения объемов продаж (снижения спроса) относительно планового уровня **на 5, 10, 15, 20 и 25% в каждом периоде;**

- корректировка и интерпретация результатов расчета эффективности проекта с учётом возможного повышения постоянных затрат бизнеса **на 5, 10, 15, 20 и 25% в каждом периоде;**
- корректировка и интерпретация результатов расчета эффективности проекта с учётом рисков повышения средних переменных затрат на производство **на 5, 10, 15, 20 и 25% в каждом периоде.**

3

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Курсовой проект «Бизнес-план» является самостоятельной работой проектной команды, поэтому исключает использование материалов проектов, реализованных ранее. Для успешного выполнения проекта необходимо соблюдение сроков промежуточных этапов, а также регулярный контакт с научным руководителем.

Курсовой проект реализуется в 3–4 модуле 2 курса (общая продолжительность 20 недель). Предлагаемая последовательность и продолжительность этапов позволит равномерно и эффективно распределить усилия проектной команды для успешной реализации курсового проекта. Важно, что итоговая оценка курсового проекта выставляется на основе текста отчета по курсовому проекту и его защиты.

3.1. Структура курсового проекта

Курсовой проект должен включать в себя:

- титульный лист;
- состав команды;
- заявление о самостоятельном характере курсового проекта;
- оглавление, в котором перечисляются разделы бизнес-плана с указанием соответствующих номеров страниц;
- основной текст бизнес-плана;
- заключение;
- список использованных источников информации;
- приложения.

Предлагаемая структура итогового документа является рекомендуемой, но может быть изменена по согласованию с научным руководителем и в соответствии со спецификой конкретного проекта (бизнес-идеи). Конкретный перечень вопросов для описания различных разделов может варьироваться в зависимости от типа бизнеса.

Разрабатываемый бизнес-план должен быть написан грамотно, понятным языком. Если в тексте используются специальные термины, необходимо дать им определения либо в основной части или в словаре, приводимом в приложении.

Для наглядности представления данных целесообразно использовать таблицы и графики.

Нельзя допускать, чтобы прогнозные финансовые показатели выглядели нереалистичными. Все утверждения и прогнозы должны основываться на достоверных допущениях. При этом отрица-

тельные показатели бизнес-плана не относятся к нереалистичным. Принимаются к защите любые обоснованные показатели оценки проекта.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленным шаблоном (представлен в Приложении 1).

Состав команды должен быть представлен на отдельном листе. Необходимой информацией является ФИО и фотография студента, остальная информация является опциональной. Оформление данного раздела не регламентируется и остается на усмотрение команды курсовой работы.

Основная часть отчета должна включать преимущественно фактологическую информацию и результаты ее аналитической обработки с использованием предложенных инструментов. Необходимо представить ссылки на источники информации, что особенно важно для числовых показателей.

Заключение должно содержать четко сформулированные основные выводы об эффективности мер, предложенных в рамках курсового проекта, вытекающие из содержания проекта и обобщающие результаты проведенного анализа. В заключении не должны рассматриваться вопросы, не раскрытые в основной части отчета.

При разработке бизнес-плана необходимо определить, какую информацию включить в основную часть, а какую в приложения. Например, подробную характеристику продукта или подробный анализ рынка можно включать в приложения, а в основной части достаточно оставить основные выводы и ссылки. Любые таблицы, графики, диаграммы, схемы и т. п., приводимые авторами в основной части (если они компактны) или выносимые ими

в приложения, должны способствовать пониманию идей авторов и их аргументации. Приложения являются необязательным элементом работы и могут использоваться для отражения дополнительной/вспомогательной информации, используемой для основного анализа, например, статистический материал, дополнительный аналитический материал, иллюстративный материал и т.п. Важно, чтобы представляемый материал способствовал более глубокому пониманию специфики анализируемой компании, а не выполнял исключительно иллюстративную функцию. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте работы.

При подготовке полного текстового варианта бизнес-плана необходимо не допускать дословного копирования или парафраза прочитанной литературы. Изложение должно вестись самостоятельно, своими словами и свидетельствовать о том, что авторы знакомы как с методикой бизнес-планирования, так и особенностями проекта. Авторы должны иметь свою точку зрения и уметь ее изложить таким образом, чтобы она была понятна другим. Самостоятельность изложения не исключает возможности цитирования, но каждая цитата должна соответствующим образом оформляться с указанием источника.

Список использованной литературы включает в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Сноски, ссылки на различные источники, примечания, оформляются в соответствии с требованиями, приведенными в настоящих методических указаниях.

3.2. Основные этапы подготовки курсового проекта «Бизнес-план»

Работа над курсовым проектом состоит из 6 (шести) ключевых этапов:

Этап 1. Ознакомление с целями и порядком разработки бизнес-плана. Задачей этого этапа является изучение студентами теоретических основ бизнес-планирования путем ознакомления с литературой на русском и иностранном языке, в которой освещается эта проблематика. При подборе и изучении литературы необходимо в равной степени как прислушиваться к советам научного руководителя, так и проявлять должную самостоятельность.

Этап 2. Определение структуры бизнес-плана. Распределение зон ответственности. Описание бизнес-идеи проекта. После определения того, какой бизнес будет использован для выполнения курсовой работы конкретной проектной группой, участники группы должны определить перечень необходимой информации, методы ее получения и распределить деятельность по разработке отдельных разделов бизнес-плана между собой. Имеет смысл безотлагательно приступить к сбору материалов о соответствующих рынках.

Распределение между членами проектной группы может быть организовано следующим образом: назначаются ответственные за разработку разделов «Описание бизнеса» и «Анализ рынка», «План маркетинга и продаж», «Организационный план», «Операционный план», далее определяются сроки выполнения задач и способы обмена информацией,

при этом предлагается такое распределение, что финансовые расчеты будут производиться совместно после получения необходимой информации (во избежание несогласованности данных в разделах и финансовых моделей).

Подготовка плана работы осуществляется при поддержке научного руководителя. Научный руководитель принимает во внимание поставленные перед студентами цели разработки бизнес-плана проекта, а также сроки выполнения работы. Поскольку курсовой проект «Бизнес-план» является формой группового проекта и работа выполняется всем составом проектной группы, при обсуждении плана работы и на всех последующих встречах с научным руководителем должны присутствовать все участники группы.

Этап 3. Сбор информации для разработки разделов бизнес-плана из вторичных источников. Предоставление научному руководителю разделов курсового проекта «Описание бизнеса» и «Анализ рынка». В рамках данного этапа участники проектной группы встречаются с представителями проекта, создателями идеи, занимаются сбором информации по выбранному бизнесу, привлекая открытые издания, электронные базы данных, сеть Интернет, периодическую литературу.

Этап 4. Сбор информации для разработки разделов бизнес-плана из вторичных источников и проведение полевых исследований. Предоставление научному руководителю следующих разделов бизнес-плана: «План маркетинга и продаж», «Организационный план», «Операционный

план». Помимо сбора информации с привлечением источников, обозначенных при описании этапа 3, студенты собирают информацию, необходимую для разделов бизнес-плана, проводят независимые исследования, опросы потребителей, потенциальных конкурентов, возможных поставщиков, производителей дополняющих товаров, анкетирование, наблюдение и т. д.

Сбор информации для разработки разделов бизнес-плана не ограничивается только данным этапом и в дальнейшем процессе разработки следующих разделов бизнес-плана, может потребоваться сбор дополнительной информации. Также в случае получения противоречивой информации может потребоваться привлечение дополнительных источников информации.

Этап 5. Систематизация информации для разработки разделов бизнес-плана. Предоставление научному руководителю следующих разделов бизнес-плана: «План инвестиций», «Финансовый план» и «Оценка эффективности и анализ рисков». Первый вариант полностью написанной работы передается научному руководителю в сроки, опубликованные куратором проекта.

Этап 6. Подготовка полного текста курсового проекта и презентации для его защиты.

Окончательный вариант курсового проекта готовится после прочтения первого полного текстового варианта научным руководителем и внесения необходимых исправлений.

Следует помнить, что после регистрации окончательного варианта курсового проекта для публичной

защиты изменения в него вносить уже нельзя. Курсовой проект должен быть подготовлен и оформлен в соответствии с установленными правилами. Неправильно оформленные или несвоевременно представленные проекты к защите не допускаются.

Параллельно с оформлением чистового (окончательного) варианта курсового проекта проектная группа должна подготовить презентацию результатов проекта для публичной защиты.

3.3. Подготовка презентации курсового проекта «Бизнес-план»

Процесс создания презентации состоит из трех этапов:

- Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.
- Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
- Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

Универсальный алгоритм разработки презентации

- Выбор дизайна презентации (цвет, шрифты)
В качестве цветовой гаммы можно использовать как корпоративные цвета Высшей школы бизнеса ВШЭ или анализируемой компании, так и свои. На

сайте <https://color.adobe.com/ru/create/color-wheel/> можно выбрать цвета для вашей презентации из цветового круга и настроить дизайн в презентации Microsoft Powerpoint на вкладке «Дизайн».

- выбирайте сочетание нескольких шрифтов, подходящих друг другу, как правило, это два основных шрифта, отличающиеся друг от друга;
- минимальный шрифт, который можно использовать — 14, иначе никто ничего не увидит;
- подбирайте сочетание цветов;
- используйте разный размер шрифтов для визуального выделения разных блоков информации;
- сочетайте жирный шрифт и курсив;
- цвет фона презентации: на одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста, обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования), следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе. Лучший фон — белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста — черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо.

■ Проект структуры презентации

Максимально сократите количество текстовых тезисов, выносимых на слайды. Чем меньше

слов, тем лучше. Презентация не должна заменять говорящего. Люди будут читать ее, а не слушать выступающего.

■ Визуализация презентации:

- разбивка на блоки;
- формирование связей с помощью стрелок;
- добавление картинок: картинки в презентации должны быть хорошего разрешения (> 1000 пикселей), в поисковиках лучше искать большие или средние по размеру картинки, при поиске картинок можно выбрать размер;
- добавление иконок: скачать иконки в презентацию можно с сайта <https://thenounproject.com/>, поменять цвет иконок можно в программе PowerPoint, цвет иконки должен быть в той же цветовой гамме, которую вы заранее настроили в дизайне, иконки можно оформлять по-разному;
- добавление таблиц (в таблице выделить то, о чем вы будете говорить);
- добавление графиков (на графике выделить то, о чем вы будете говорить);
- обязательна нумерация слайдов (Вставка — Номер слайда).

■ Проверьте то, что получилось.

Рекомендации по структуре презентации (общий порядок слайдов):

1. Титульный слайд: на титульном слайде следует указать тему вашего проекта, ФИО членов проектной группы, ФИО научного руководителя, год, город

2. Краткое описание проекта (резюме)
3. Описание бизнеса и анализ рынка
4. План маркетинга и продаж
5. Организационный план
6. Операционный план
7. План инвестиций
8. Финансовый план
9. Оценка эффективности проекта и анализ рисков
10. Финальный слайд: не рекомендуется писать на нем «Спасибо за внимание» или «Готовы ответить на ваши вопросы», гораздо более полезным с точки зрения презентации будет продублировать на последнем слайде название темы вашего проекта и состав участников с фамилиями и именами (для удобства обращения членов комиссии по защите).

3.4. Порядок публичной защиты курсового проекта «Бизнес-план»

Защита курсового проекта происходит в период сессии 4 модуля. Окончательный вариант отчета должен быть представлен научному руководителю, который должен поставить визу на титульном листе о соответствии или несоответствии работы предъявляемым требованиям, а также заполнить отзыв о курсовом проекте по форме в Приложении 3.

Оценка выставляется студенту по результатам публичной защиты на открытом заседании комиссии. Комиссия защиты курсового проекта формируется из руководителей курсовых проектов

и состоит не более чем из пяти человек, но не менее чем из трех. Научный руководитель не может войти в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя. Во время защиты члены проектной команды должны за не более, чем 10 минут совокупного времени (на всех выступающих), устно изложить результаты проекта с помощью презентации, выполненной в программе PowerPoint.

Члены проектной команды могут самостоятельно выбрать структуру презентации и последовательность выступления отдельных членов проектной команды. Однако, важно, что каждый член проектной команды должен выступить с частью презентации, а также участвовать в ответах на вопросы комиссии по защите.

После окончания презентации члены проектной команды отвечают на вопросы членов комиссии по защите. При этом комиссия может задавать вопросы по курсовому проекту как всей проектной группе, так и конкретным ее членам, вне зависимости от того, какую часть проекта выполнял отдельный член команды. Выполнение проекта командой не подразумевает под собой по умолчанию разделение работы на несколько частей для осуществления автономной деятельности, а затем объединения полученных результатов, поэтому даже при таком подходе каждый член проектной команды должен свободно ориентироваться во всех элементах выполненного анализа и быть способным ответить на вопросы по каждой части проекта.

При формировании оценки комиссия учитывает качество проведенного анализа и обоснованность предложенных рекомендаций, способность членов

проектной команды четко и аргументировано представить результаты в отведенное время, умение полно и по существу ответить на вопросы комиссии по защите.

Если по какой-либо причине один из членов проектной команды не принимает участие в защите, остальные члены команды представляют и защищают весь проект. Отсутствующий член проектной команды в таком случае не получает оценку за курсовой проект. Если студент пропустил защиту проекта по уважительной причине, подтвержденной необходимыми документами, студент допускается к индивидуальной защите в сроки, определенные учебным офисом. При этом, для получения оценки такой студент должен будет защитить весь проект целиком. В случае индивидуальной защиты оценка студента может не совпадать с оценкой остальных членов команды, полученной во время основной защиты.

3.5. Критерии оценки курсового проекта «Бизнес-план»

Оценка за курсовой проект «Бизнес-план» выставляется на основании совокупности критериев, указанных в Таблице 31. По каждому из критериев каждым членом комиссии выставляется оценка по 10-бальной шкале. Итоговая оценка члена комиссии формируется секретарем комиссии путем расчета средней взвешенной оценки с учетом веса каждого критерия, указанного в Таблице 31. Итоговая оценка за курсовой проект формируется как простая средняя оценка из оценок членов комиссии.

При выставлении оценки используется правило арифметического округления. Отзыв руководителя проекта не учитывается напрямую при расчете оценки, но принимается во внимание комиссией.

Оценка «отлично» (8 баллов) ставится в случае, если в проекте практически нет недочетов и задача, поставленная компанией при формулировке темы проекта и на интервью со студентами, была полностью выполнена. Для получения оценки 9–10 баллов по результатам проекта студенты должны продемонстрировать достижения, которые выходят за рамки поставленных задач проекта. Например, студентами был проведен дополнительный анализ, на основе которого был создан тот или иной продукт или услуга, который полезен компании и оценивается представителем компании как значимый; студенты проявили выходящее за рамки требований критическое или творческое мышление или успешно выполнили задачи повышенной сложности; студенты предложили неожиданное (прорывное) инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов по элементу контроля. Оценки 9 и 10 баллов за курсовой проект должны быть подкреплены краткой справкой от компании о намерении/факте использования/внедрения конкретных рекомендаций команды. Кроме того, научный руководитель курсового проекта должен предоставить обоснования в отзыве о курсовом проекте с указанием того, каким образом продемонстрированные студентами достижения выходят за рамки поставленных задач реализации проекта.

Таблица 31. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА И ДОЛИ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Критерии оценки Баллы 1–8	Доля итоговой оценки
1. Отчет по курсовому проекту	0.5
1.1. Соответствие текста и логики рассуждения алгоритму проведения бизнес-плана (consistency between marketing, organizational, operational and financial parts)	0.1
1.2. Грамотное использование статистического и фактологического материала	0.08
1.3. Отсутствие аналитических ошибок	0.08
1.4. Практическая значимость результатов проекта	0.08
1.5. Оформление курсового проекта в соответствии с требованиями, отраженными в методических указаниях	0.08
1.6. Отзыв от научного руководителя о ходе выполнения курсового проекта	0.08
2. Презентация результатов проекта	0.15
2.1. Организация выступления команды проекта, в том числе и тайминга	0.05
2.2. Логичность изложения представляемых результатов	0.5
2.3. Грамотное использование инструментов PowerPoint	0.05
3. Публичная защита	0.15
3.1. Аргументированность, логичность, лаконичность ответов на вопросы	0.075
3.2. Знание предметной области (алгоритм составления бизнес-плана и его использование при принятии решения об инвестировании)	0.075

Критерии оценки Баллы 9–10	Доля итоговой оценки
4. Отчет по курсовому проекту и дополнительные приложенные материалы	
4. 1. Научный руководитель и комиссия подтверждают, что в отчете предложено неожиданное (прорывное) инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов по курсовому проекту. Научный руководитель и комиссия подтверждают, что в содержании решений участники группы проявляют выходящее за рамки требований критическое или творческое мышление	0.1
4.2. К отчету представлена справка о внедрении курсового проекта, ВКР или результатов выполнения элементов Контроля в действующей организации	0.1

Оценка отдельного члена проектной команды может быть снижена на основании обращения от Академического координатора проекта или руководителя проекта о неучастии/ неполноценном участии члена проектной команды в выполнении курсового проекта или по результатам защиты; при этом, общая оценка проектной команды учитывается как базовая, а количество баллов, на которое снижается оценка члена проектной команды определяется председателем и членами комиссии по защите.

По запросу проектных команд председатель комиссии по защите курсовых проектов указыва-

ет основные замечания по отчету и презентации курсовых проектов при объявлении оценок. После завершения защит председатель и члены комиссии по защите не обязаны давать развернутые комментарии по курсовым проектам отдельных проектных команд.

В соответствии с Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ неудовлетворенность студента/проектной команды полученной оценкой не может быть основанием для апелляции результатов защиты курсового проекта.



4

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

Для реализации курсового проекта «Бизнес-план» рекомендуется использовать как первичные, так и вторичные данные, и широкий перечень источников информации.

4.1. Источники первичных данных

Одним из важных этапов подготовки курсового проекта является сбор необходимой для его выполнения информации непосредственно у представителя компании в ходе интервью. Учитывая занятость представителей бизнеса, необходимо тщательно подготовиться к интервью, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения для сбора информации.

Для проведения интервью рекомендуется

- Заранее детально продумать, в какой информации члены проектной группы нуждаются, как ее получить;
- произвести предварительный поиск требуемой информации в открытых источниках. Если вы

встретите противоречивую информацию, то ее можно уточнить на интервью, включив соответствующий вопрос в гайд;

- рекомендуется включать в интервью-гайд только те вопросы, информацию по которым вы не можете найти на ресурсах в свободном доступе;
- при составлении гайда использовать формулировки вопросов, предполагающих развернутые ответы и исключающие ответы в формате ДА/НЕТ, в этом случае вы сможете собрать более полную информацию;
- включать в гайд вопросы, структурированные по тематическим блокам;
- необходимо составить и согласовать интервью-гайд с научным руководителем заранее;
- заранее выбрать и протестировать технические средства для записи интервью, как правило, записывать со слов бывает крайне сложно, на это тратится много времени, с помощью диктофона можно записать интервью и далее возвращаться к его анализу столько раз, сколько потребуется. Не забудьте перед началом интервью получить разрешение пред-



ставителя компании на ведение аудиозаписи, а также перевести телефон в авиарежим (если запись ведется на телефон).

4.2. Источники вторичных данных: базы данных, аналитические отчеты, публикации

Для поиска информации о компании, а также о ее внешней среде рекомендуется использовать разнообразные источники информации (базы данных, аналитические отчеты, публикации).

Базы данных

- База данных статистики, маркетинговых отчетов и аналитических обзоров рынка Passport (ранее — Global Market Information Database, GMID) (в ресурсе представлены: статистика по странам (демография, экономика); аналитические отчеты по рынкам (более 4500 отчетов по потребительским и промышленным рынкам, по рынкам услуг); профили 3000 ведущих компаний, работающих на рынке товаров народного потребления; показатели и анализ «образа жизни» потребителей в различных странах и др.);
- СПАРК (Система профессионального анализа предприятий и рынков) (СПАРК включает в себя данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службой (ФНС) и других

ведомств. Базовый информационный массив системы по России сформирован на основе данных, полученных из Единого Государственного Реестра Предприятий И Организаций (ЕГРПО) Росстата, а также Единого Государственного Реестра Юридических Лиц (ЕГРЮЛ) и Единого Государственного Реестра Индивидуальных Предпринимателей (ЕГРИП) ФНС);

- Ruslana компании Bureau Van Dijk (Ruslana содержит всеобъемлющую информацию о компаниях России, Украины и Казахстана. Вы можете использовать ее для анализа конкретной компании, а также поиска и анализа компаний со специфическим профилем).

Деловые издания

- РБК daily
www.rbc.ru
- Секрет фирмы
secretmag.ru
- Эксперт
expert.ru
- Ведомости
www.vedomosti.ru
- Business Week
www.bloomberg.com
- Financial Times
www.ft.com
- Деньги
www.kommersant.ru/money
- Коммерсантъ
www.kommersant.ru

Научно-практические журналы

- Менеджмент в России и за рубежом
www.mevriz.ru
- Проблемы теории и практики управления
ptpmag.ru
- Российский журнал менеджмента
rjm.spbu.ru
- Вестник McKinsey
vestnikmckinsey.ru
- Harvard Business Review
www.hbr.org
- Harvard Business Review — Россия
hbr-russia.ru
- California Management Review
cmr.berkeley.edu



5

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «БИЗНЕС-ПЛАН»



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

5.1. Основные требования к оформлению текста отчета

Отчет по курсовому проекту «Бизнес-план» подготавливается с использованием компьютерных средств подготовки документов. Предпочтительным является использование стандартов текстового редактора Microsoft Word. Работа представляется к защите в комиссии в электронном виде посредством загрузки текста работы в систему LMS в установленные сроки. По требованию комиссии возможно предоставление отчета в одном экземпляре в распечатанном виде на белой бумаге формата А4 (210х297 мм), печать односторонняя.

Размеры полей документа: верхнее — 2 см, нижнее — 2 см, левое — 3 см, правое — 1,5 см, примерное количество знаков на странице — 2000.

Гарнитура шрифта — Times New Roman. Решается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.

Основной текст и список литературы. Размер шрифта — 12 пт. Межстрочный интервал — 1,15. Отступ абзаца — 1,25 см. Выравнивание по ширине. Интервалы между абзацами — 0.

Названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце. Размер шрифта — 12 пт. Межстрочный интервал — 1,15. Отступ абзаца — 0 см. Выравнивание по центру. Расстояние между заголовками главы и текстом — 1 пустая строка.

Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям отчета (введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

Страницы отчета (включая приложения) должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Для нумерации должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

Образец титульного листа представлен в Приложении 1.

Правила написания буквенных аббревиатур

В тексте отчета, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, могут быть использованы вводимые лично авторами буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур

указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

Правила оформления таблиц, рисунков, графиков

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок или Таблица соответственно и его номера арабскими цифрами. Размер шрифта — 12 пт. Нумерация рисунков и таблиц допускается как сквозная (Таблица 1, Таблица 2 и т.д.), так и по главам, в этом случае номер состоит из номера главы и порядкового номера объекта, разделенных точкой (Рисунок 1.1, Рисунок 2.3 и т.п.). Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы, названия таблиц — над таблицами, выравнивание по правому краю. На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы. Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. В случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования. В случае если рисунок (таблица) составлены автором, под названием в качестве источника указывается «составлено автором».

Правила написания формул и уравнений

Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие,

простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы располагают на отдельных строках и нумеруют сквозной нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении в строке. Допускается отдельная нумерация формул в каждой главе, в этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено по одной свободной строке. Пояснение параметров формулы приводится непосредственно под ней в той же последовательности, в которой они расположены в формуле. Ссылки в тексте на порядковые номера формул и уравнений даются в скобках.

5.2. Требования к оформлению списка использованных источников

Правила оформления библиографического списка

Библиографический список может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебную литературу), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при выполнении курсового проекта. Он составляется на том же языке, что и отчет, а если авторы использовали в своей работе научные публикации или литературу

на иностранных языках, то и в библиографическое описание такие источники включаются на языке оригинала.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82–2001 и ГОСТ 7.1–2003.

При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяется курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы. При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Способы расположения материала в списке литературы могут быть следующие: алфавитный, хронологический, по видам изданий, по характеру содержания, по мере появления в тексте. Недопустимо одновременное использование нескольких разных способов. Порядок построения списка определяется автором отчета и научным руководителем.

Рекомендуется использовать либо алфавитное расположение источников в списке. При алфавитном способе фамилии авторов или заглавия произведений (если автор не указан)

упорядочиваются по алфавиту. В одном списке разные алфавиты не смешиваются, иностранные источники обычно размещают в конце перечня всех материалов.

Список использованных источников размещается после текста работы до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа.

5.3. Требования к оформлению ссылок и примечаний

Правила оформления ссылок на использованные литературные источники

При оформлении ссылок на литературные источники следует руководствоваться положениями ГОСТ 7.0.5–2008. Ссылка на литературный источник оформляется в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

Правила оформления приложений

Приложение — необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может является необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

Приложения оформляются как продолжение отчета на его последних страницах.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной

и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Бизнес-план проекта...

(укажите полное наименование компании, включая ее организационно-правовую форму)

по направлению подготовки *Введите код и направление подготовки*
(например, 38.03.02 «Менеджмент»)

образовательная программа *Введите название образовательной программы*
(например, «Управление бизнесом»)

Проект выполнили:

____ ФИО, группа
____ ФИО, группа
____ ФИО, группа
____ ФИО, группа
____ ФИО, группа

Руководитель курсового проекта:

степень, звание, должность Ф.И.О.

Курсовой проект
соответствует / не соответствует
требованиям *(нужное подчеркнуть)*

Москва 2022

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ оригинальности текста курсового проекта

Мы _____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему:

(название работы)

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы _____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

студенты _____ курса образовательной программы бакалавриата _____

_____ (название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноцен-
ный вклад в курсовой проект на тему: _____

(название работы)

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ОТЗЫВ

руководителя курсового проекта на работу проектной команды в составе

_____ ФИО, группа
 _____ ФИО, группа
 _____ ФИО, группа
 _____ ФИО, группа
 _____ ФИО, группа

Самостоятельность и инициативность проектной команды при работе над проектом	☐ Команда проявила самостоятельность при постановке цели, задач проекта, выборе инструментов ☐ Проект выполнялся студентами в целом самостоятельно при активном консультировании с руководителем курсового проекта ☐ Команда не проявила инициативы при работе над проектом
Интенсивность взаимодействия с руководителем курсового проекта	☐ Регулярное взаимодействие ☐ Нерегулярное взаимодействие ☐ Отсутствие взаимодействия
Соблюдение графика выполнения курсового проекта	☐ Полностью соблюдался ☐ Соблюдался частично ☐ Не соблюдался
Своевременность предоставления окончательной версии отчета по курсовому проекту руководителю курсового проекта	☐ Накануне дня защиты курсового проекта ☐ Накануне срока загрузки отчета по курсовому проекту ☐ За три дня до срока загрузки отчета по курсовому проекту ☐ Заблаговременно до срока загрузки отчета по курсовому проекту
Соответствие структуры и содержания отчета по курсовому проекту требованиям	☐ Полностью соответствует ☐ Соответствует частично ☐ Не соответствует
Соответствие оформления отчета по курсовому проекту требованиям	☐ Полностью соответствует ☐ Соответствует частично ☐ Не соответствует



Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата/некорректных заимствований	☐ Плагиат/некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше) ☐ Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%) ☐ Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%)
---	--

Комментарии (заполняется обязательно при наличие особых ситуаций, например, один из членов команды не принимал участие в работе проектной команды):

Общий вывод: курсовой проект проектной команды полностью/частично/не отвечает требованиям, предъявляемым к курсовым проектам студентов программы «Управление бизнесом»/«Управление цепями поставок и бизнес-аналитика».

Руководитель курсового проекта: _____ (степень, звание, должность Ф.И.О.)

Дата: _____



Серия «Методические указания»

Высшая школа бизнеса ВШЭ

Волков Дмитрий Леонидович, Гладкова Маргарита Анатольевна,
Кнатъко Дмитрий Михайлович, Рожков Александр Геннадьевич,
Волощук Павел Владимирович

**Методические указания
для подготовки курсового проекта
«БИЗНЕС-ПЛАН»**

2-е издание

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*

Редактор *А.М. Иванова*

Дизайн макета, компьютерная верстка *Н.С. Билюкина*

Дизайн обложки *Д.В. Иванов*

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,

тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285