

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ **по подготовке курсового проекта** **по дисциплине «Бизнес-планирование»**

При выполнении курсового проекта необходимо выполнить следующие общие требования:

Общие положения курсового проекта. В курсовом проекте «Разработка бизнес-плана ...» 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 осуществления выбранного вида деятельности, описывают внешнюю среду, в которой действует их предприятие, разрабатывают систему управления, которая позволит ему достичь поставленных целей, определяют эффективность проекта и т.д.).

Разработанный бизнес-план должен быть экономически целесообразным и отвечать критериям экономической эффективности. Курсовой проект «Разработка бизнес-плана ...» должен быть выполнен согласно типовой структуре бизнес-плана, представленной в методическом пособии, содержать четко сформулированную цель и задачи курсового проекта, характеризоваться последовательным и логичным изложением результатов анализа, содержать обоснованные выводы.

В процессе написания курсового проекта должны быть использованы как первичные источники информации в виде анкетирования и опросов, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к выбранной теме, специфики бизнеса или отрасли, а также статей из периодических изданий.

Релевантные данные. Курсовой проект по разработке бизнес-плана может быть выполнен как для создания новой компании или идеи (start-up), так и для отдельного проекта (бизнес-процесса) или конечного продукта / услуги уже существующего предприятия.

Курсовой проект по разработке бизнес-плана и соответствующие расчеты в рамках его специфики должны быть выполнены на материалах релевантных выбранному бизнесу, а также с использованием данных и с учетом его специфики в случае российское ли это предприятие или зарубежная компания, действующая на территории Российской Федерации. В работе над курсовым проектом должны быть использованы актуальные данные, необходимые для разработки бизнес-плана.

Самостоятельный характер. Текст курсового проекта «Разработка бизнес-плана ...» должен носить самостоятельный характер, не допускается заимствование текста из печатных или электронных источников без соответствующих ссылок.

Требования к оформлению курсового проекта

Оформление курсового проекта должно быть подчинено принципу единообразия и выполняться в соответствии с требованиями действующих стандартов: ГОСТ

Курсовой проект должен быть выполнен в точном соответствии с требованиями, указанными в Положении о курсовых работах и курсовых проектах и данном Учебно-методическом пособии. Несоблюдение требований к оформлению бизнес-плана является основанием для снижения общей оценки за курсовой проект. Объем основного текста курсового проекта должен составлять 30–40 страниц текста, набранного в редакторе WORD, без учета введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

Для набора текста рекомендуется использовать шрифт – Times New Roman, размер шрифта (кегль) –14, пт – 0, цвет шрифта – черный.

Абзацный отступ (отступ первой строки) выполняется одинаковым по всему тексту и равен значению – 1,25 см, межстрочный интервал – полуторный, выравнивание текста – по ширине. Размеры полей страницы: левое -30 мм, правое – 15 мм, левое, верхнее и нижнее – 20

мм.

Заполнение страницы в тексте по разделу должно быть полным. Неполное заполнение страницы допускается для окончания текста раздела, если на оставшейся части страницы невозможно поместить эту часть текста.

Разделы имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами, например: 1, 2, 3 и т. д.

Каждый раздел курсового проекта, а также «Введение», «Заключение», «Список использованных источников», «Приложения» следует начинать с новой страницы. Также заголовки разделов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы, не подчеркивая, без точки в конце. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Параметры набора заголовка: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, пт. – 0, гарнитура – полужирный, цвет шрифта – черный. межстрочный интервал – одинарный, интервал перед ним – 12 пт., интервал после – 6 пт, абзацный отступ – 0 мм, форматирование по левому краю].

Каждый основной заголовок и следующий за ним текст начинаются с новой страницы. К основным заголовкам относятся: содержание, введение, названия разделов, заключение, библиографический список, названия приложений. Они печатаются прописными буквами.

При наборе текста необходимо соблюдать равномерную плотность (не допустимы два и более пробелов между словами; знаками препинания и т. п.), контрастность и четкость изображения по всему тексту.

В содержание курсового проекта должны быть включены следующие основные разделы:

Введение

1. Резюме
2. Текущее состояние проекта, стратегические цели
3. Описание вида деятельности, продукции (услуг)
4. Исследование и анализ рынка сбыта
5. Конкуренты и конкурентные преимущества
6. Организационный план
7. Производственный план
8. План маркетинга
9. Финансовый план
10. Оценка потенциальных рисков и страхование
11. PEST-анализ и SWOT-анализ

Заключение

Приложение

Введение

Объем введения в курсовом проекте—2-4 страницы;

В этих трёх-четырёх страницах вам нужно очень кратко и по делу описать главные аспекты своего труда.

Структура введения курсового проекта:

- вводные предложения;
- обоснование актуальности темы;
- выделение проблематики;
- формулировка цели и задач исследования;
- определение объекта и предмета исследования;
- перечисление методологической базы
- описание структуры работы

Во введении обосновывается актуальность и значение избранной темы, а также цель курсового проекта. Во введении следует указать, на каких материалах базируется работа, какие методы расчетов и анализа использованы автором.

Существуют четкие нормы, по которым пишется раздел «Введение». Начинается этот раздел с обозначения проблемы, которой посвящается работа, ее значимости и актуальности. Актуальность проблемы обосновывается ее значимостью для решения конкретных экономических и социальных задач с помощью разрабатываемого бизнес-плана. Актуальность формулируется следующим образом: «Вышесказанное определяет особую актуальность предлагаемого бизнес-плана...».

Из формулировки обозначенной проблемы должна вытекать цель работы. В качестве примера можно привести следующую формулировку цели: «...Целью курсового проекта является разработка бизнес-плана, способствующего решению следующих социальных задач...». После обозначения цели курсового проекта необходимо уточнить его задачи. Задачи рекомендуется оформлять в форме перечисления (рассмотреть, выявить, установить, определить и т. п.). Формулировка задач требует тщательной проработки и точности определения, поскольку от их содержания и направленности будет зависеть правильность наполнения разделов курсового проекта.

Далее приводится краткая характеристика объекта и предмета курсового проекта, перечисляются используемые методы исследования. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. Объект представляет собой процесс или явление микро- или макроэкономического характера, в результате которого возникает проблемная ситуация, требующая разрешения. Именно эта ситуация и является предметом исследования, который определяет тему курсового проекта. Предмет является одним из множества элементов объекта исследования. Например, темой курсового проекта является «Разработка бизнес-плана по созданию ателье (на примере ООО «Пуговка»)». В данном случае объектом курсового проекта может выступать процесс бизнес-планирования. Предметом курсового проекта в данном случае является бизнес-план нового предприятия сферы услуг.

После установления объекта и предмета необходимо определиться с методами, используемыми при написании курсового проекта, и способствующими грамотному составлению бизнес-плана по выбранной теме. Например: «В процессе анализа применялись методы парных сравнений, анкетирования, методы функционального и системного анализа, графический метод и другие известные научные специализированные методы...». От правильного выбора методов исследования внешней среды, определения необходимых финансовых ресурсов и оценки других важных направлений бизнес-плана зависит то, насколько эффективным будет разработанный бизнес-план.

Заключение – итоговая часть курсового проекта, в котором отражается разработка бизнес-плана и его эффективность. Объем заключения работы должен составлять 2-3 страницы текста полуторным интервалом. В заключении не должно содержаться рисунков, формул и таблиц, и переписывания самого текста бизнес-плана, а должны быть представлены аргументированные выводы по каждому разделу и стратегии для развития предприятия.

Список использованных источников должен содержать сведения всех литературных источников, использованных при выполнении курсовых проектов. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1–2003 и ГОСТ 7.82–2001.

В список источников включают все использованные печатные издания и электронные ресурсы, размещенные на электронных носителях или в Интернете. Официальные государственные документы (Конституция; кодексы; законы; указы Президента; постановления Правительства); другие нормативные акты (письма, приказы и т.д.) располагаются в хронологическом порядке по мере их принятия.

Источники в списке располагают в порядке их упоминания в тексте или по алфавиту и нумеруют арабскими цифрами без точки. Все включенные в список источники должны иметь отражение в тексте ссылкой с указанием (в квадратных скобках) номера позиции списка.

В раздел «**Приложение**» рекомендуется включать громоздкие по своему содержанию таблицы или дополнительный текст, который целесообразно перенести в Приложение.

Приложения к курсовому проекту оформляются как ее продолжение на последующих страницах или в виде отдельной части. В приложения помещают необходимый для отражения полноты разработки бизнес-плана вспомогательный материал.

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план может быть рассмотрен как инструмент для привлечения инвестиций и в качестве основы для планирования собственного дела, как в форме предприятия, так и в виде регистрации предпринимателем без образования юридического лица. Последовательность составления и принципы детализации бизнес-плана для разных предприятий и проектов не совпадают. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что это всегда итерационный процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь получаемой информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки.

Предлагаемая структура бизнес-плана с рекомендациями по его разработке приведена ниже.

Стимулами для разработки бизнес-плана могут быть:

- Наличие спроса на продукцию, товары и услуги, которые планируются к производству, наличие предварительных соглашений (гарантийных писем) с потенциальными потребителями продукции, выпускаемой созданным предприятием.
- Наличие конструкторской, технологической и другой документации для производства того или иного вида продукции.
- Наличие производственных мощностей (или возможностей их создания в короткие сроки), сырья и трудовых ресурсов.
- Введение на рынок новых видов товаров (услуг).
- Поиск инвесторов.
- Необходимость стратегического планирования и прогнозирования деятельности предприятия.

1. Резюме

Этот раздел составляется на заключительном этапе разработки бизнес-плана по результатам проведенных исследований и расчетов, но размещается в начале бизнес-плана. Такая форма построения необходима для того, чтобы потенциальный инвестор с самого начала ознакомления с проектом составил себе четкое представление о содержании и ожидаемых результатах. Для этого в резюме излагается сокращенная версия бизнес-плана, содержащая основные результаты всех последующих разделов. Текст резюме, как правило, не должен превышать 2–4 страниц. Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно разместить рисунок или фотографию изделия.

Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что Вы собираетесь сделать, за счет чего, чем Ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его.

В целом, бизнес-план как основной документ представляет собой развернутое представление и расчеты, необходимые для реализации проекта. Обычно резюме бизнес-плана включает в себя следующие сведения:

- цель и задачи бизнес-проекта;
- пути реализации и способы осуществления;
- преимущества проекта перед конкурентами;
- описание рынка (кратко);
- перечень необходимых ресурсов;
- прогноз финансовых результатов;
- сумма и виды финансирования проекта (собственные и привлеченные средства);
- итоговые финансовые результаты проекта: рентабельность, срок окупаемости;
- заключение – выводы по проекту.

Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного

проекта или инвестиционного замысла.

Важным фактором при составлении резюме бизнес-плана является четкость и краткость изложения. Информация, представленная в резюме бизнес-плана, должна содержать сжатую информацию по каждому из его основных разделов. Обычно резюме бизнес-плана занимает 2-3 страницы, в которых представлены главные аспекты проекта. Информация, содержащаяся в документе, должна показывать реальность и эффективность разработанного плана.

2. Текущее состояние проекта, стратегические цели

✓ Если бизнес-проект будет реализовываться в рамках существующего предприятия или действующего бизнеса, то:

- дается его краткая характеристика;
- основные сферы деятельности;
- стадия развития (становление, расширение действующего предприятия, слияние с другим предприятием, выделение из состава более крупной фирмы, образование в результате приватизации, создаваемое совместное предприятие);
- краткая история организации;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время, его кредитная история;
- учредители;
- размер уставного капитала и величина оплаченной его части;
- опыт предпринимательской деятельности руководителей;
- репутация предприятия.

(В этом случае к бизнес-плану обязательно прилагаются учредительные документы, баланс на последнюю отчетную дату и справка из налоговой инспекции об отсутствии задолженности по налогам).

✓ Если речь идет о составлении бизнес-плана для совершенно нового предприятия, то предоставляется следующая информация:

- сведения об учредителях;
- планируемая организационно-правовая форма;
- опыт предпринимательской деятельности учредителей.

Кроме того, необходимо описать стратегические цели, которые ставит перед собой организация

3. Описание вида деятельности, продукции (услуг)

Любой предпринимательский проект базируется на той продукции (услуге), которая будет предложена потребителю (покупателю) и принесет прибыль предпринимателю.

Основой основ предпринимательской деятельности является знание того, что получит покупатель за свои деньги - потребительские характеристики продукции (услуги) и их преимущества перед конкурентами.

В этом разделе приводится подробная характеристика вида деятельности и производимой предприятием или предпринимателем продукции, или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов по следующей схеме:

- характеристика товара (услуг);
- потребности, которые призван удовлетворить товар;
- особенности товара, его отличие от продукции конкурентов (например, более выгодные ценовые, технические или качественные параметры, особенность в упаковке, преимущества дизайна). По возможности сравнить технические, качественные параметры своей продукции с той продукцией, которая сегодня имеется на рынке, их цены;

- время, в течение которого этот продукт будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций);
- ассортимент продукции;
- патенты или авторские свидетельства, защищающие данный продукт;
- организация сервиса товара.

В качестве иллюстрации к бизнес-плану целесообразно включить в него фотографию или очень хорошие рисунки товара (другое наглядное изображение, описание), которые позволят составить о нем четкое представление.

В бизнес-плане дается описание по каждому виду продукции (услуг) отдельно. При наличии большой номенклатуры продукции (услуг) в бизнес-плане приводится информация по укрупненным группам, типовым представителям.

4. Исследование и анализ рынка сбыта

В этом разделе производится оценка текущего состояния отрасли, рынка сбыта товара или услуг и доказывається, что предприятие сосредоточивает внимание на рынке сбыта, а не только на технической стороне выпуска продукции. Основные элементы такого анализа:

- оценка текущего состояния отрасли
- прогноз развития отрасли
- определение целевого рынка;
- емкость рынка (текущее состояние и прогнозы);
- динамика цен за последние несколько лет;
- доля предприятия на рынке (текущее состояние и прогнозы);
- ниша на рынке, которую занимает (планирует занять) предприятие;
- основные покупатели продукции, их характеристика

Оценка текущего состояния отрасли – основные производственные и экономические показатели, географические особенности, экспортно-импортный потенциал, инвестиционная деятельность в отрасли.

Прогноз развития отрасли – оценка прогнозной динамики развития, движущие силы изменений. На этом этапе описания развития отрасли важно зафиксировать все значимые факты, тенденции развития, новости и инновации, тренды в операционном управлении и менеджменте, существующие в отрасли. Также важно составить прогноз развития отрасли (на 1 год, 3-5 лет).

Без наличия рынка сбыта продукции (услуг) вообще бессмысленно даже начинать разговор о каком-либо предпринимательстве. Для конкретных же экономических расчетов выгоды (прибыльности) проекта, для подготовки и организации производства необходимы количественные данные об объемах и сроках (периодичности) производства и поставки продукции.

В данном подразделе бизнес-плана дается количественная оценка потенциальной емкости рынка и ожидаемой суммы продаж, своей доли на рынке (объема продаж), потенциальная востребованность продукции (услуг) на рынке (способность удовлетворять запросы конкретных потребителей), ее конкурентоспособность и основные группы потребителей (покупателей).

По каждому потребителю (покупателю) определяется их количество и общая потребность (потенциальный рынок) в данном виде продукции (услуг).

Определение объема ожидаемых покупок вашей продукции (услуг) в натуральном (физическом) выражении довольно сложная задача. Необходимо определить по каждой группе потребителей (покупателей) их количество, периодичность проведения покупок (например, 3 года, год, 2 раза в год, месяц, ежедневно и др.), определить количество покупаемых продуктов (услуг) в среднем за год. При этом необходимо учесть различные факторы: смена моды, изменение уровня доходов у покупателей, сезонность, физический и моральный сроки службы продукции, реакция рынка на появление вашей продукции (услуг), перспективы изменения потребностей покупателей, географию зоны продаж вашей продукции (предоставления услуг) и т.д. При этом может использоваться самый широкий спектр различных методов: от проведения социологических опросов до применения экономико-математических моделей.

Наличие большого объема потребительского спроса (емкость потребительского рынка) отнюдь не означает, что все приобретут именно вашу продукцию (услуги), что все осознают потребность в данной продукции (услуге). На пути к покупке происходит неизбежный отсев потенциальных покупателей на этапах поиска информации, при оценке вариантов и принятии решения о покупке. Большое значение имеет реакция покупателя на покупку - удовлетворенность или неудовлетворенность покупкой, что является своеобразной рекламой или антирекламой для его повторной покупки или покупки его знакомыми.

При стоимостной оценке рынка сбыта (ожидаемого объема продаж) указывается цена по которой будете отпускаться товар получателям (потребителям). Обычно цена и ценовая политика ввиду своей важности рассматриваются особо в отдельном подразделе бизнес-плана.

Подтверждением обоснованности и реальности анализа рынка сбыта являются ссылки на маркетинговые исследования, статистика, взятая из открытых достоверных источников, мнение специалистов.

Такая информация часто доступна бесплатно из следующих источников.

— Данные торговых ассоциаций (Ассоциация компаний розничной торговли: <https://www.acort.ru/tsifry-i-fakty-riteyla/potrebitelskoe-povedenie/Realnye-raspolagaemye-dohody.html>). Например, на официальном сайте данной Организации представлены все ритейлеры, функционирующие на территории Российской Федерации. По этим данным можно получить информацию о вкладе в экономику, самочувствии ритейлера на целевом рынке, определить тренды потребительского поведения и др. Представим пример предоставления отраслевых сведений о потребительском поведении и приведем данные о индексе потребительского доверия, реальных доходах, которыми располагает население и средний чек, потраченный индивидуальным потребителем (рис. 1).

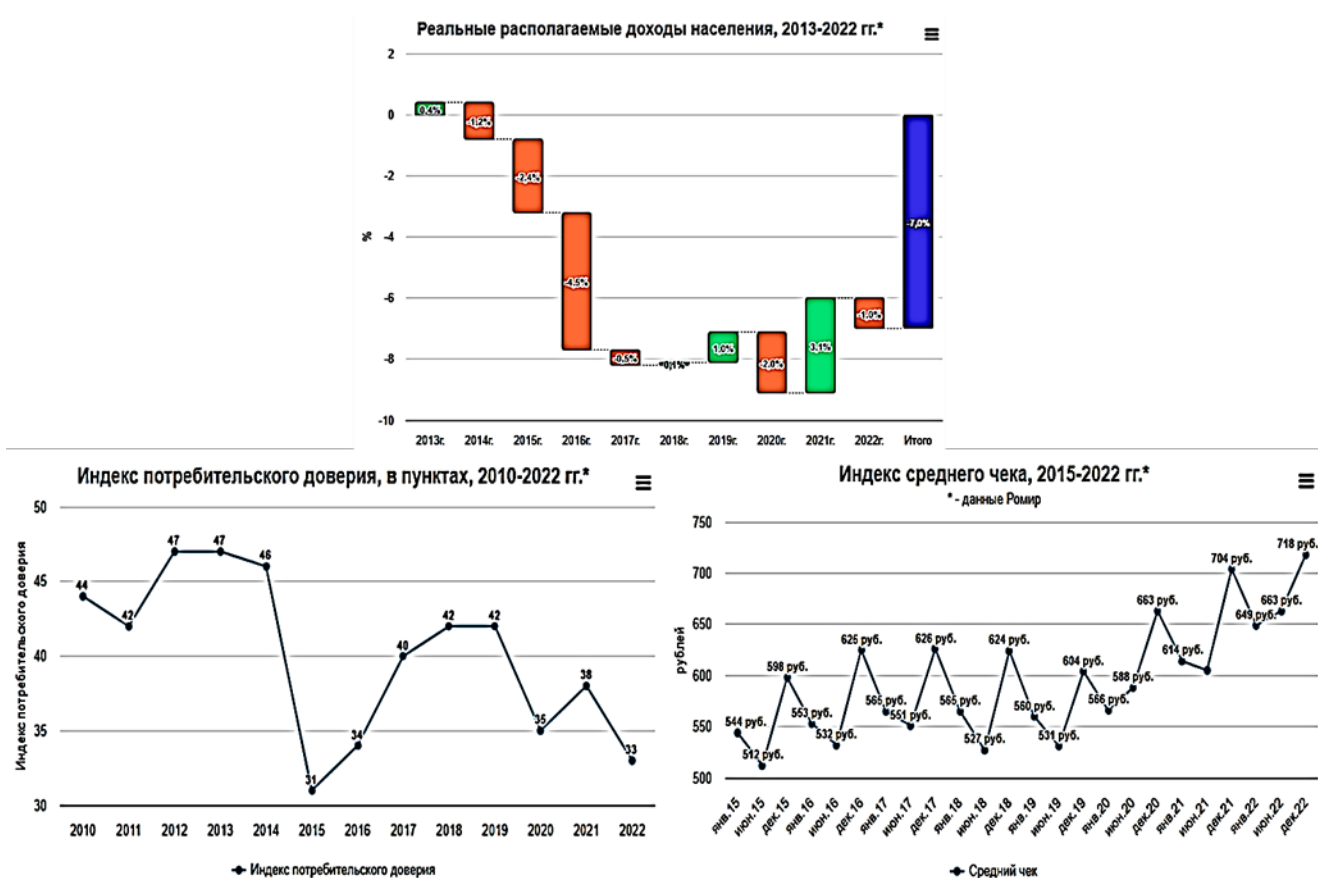


Рис. 1. Сведения о потребительском рынке в сфере торговли

(<https://foodmarket.spb.ru/archive/2024/222980/222984/>). К примеру, на официальном сайте Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» представлены годовые обзоры ключевых отраслей и рынков (https://dcenter.hse.ru/godovye_obzory_po_otraslyam_i_rynkam) (рис. 2).

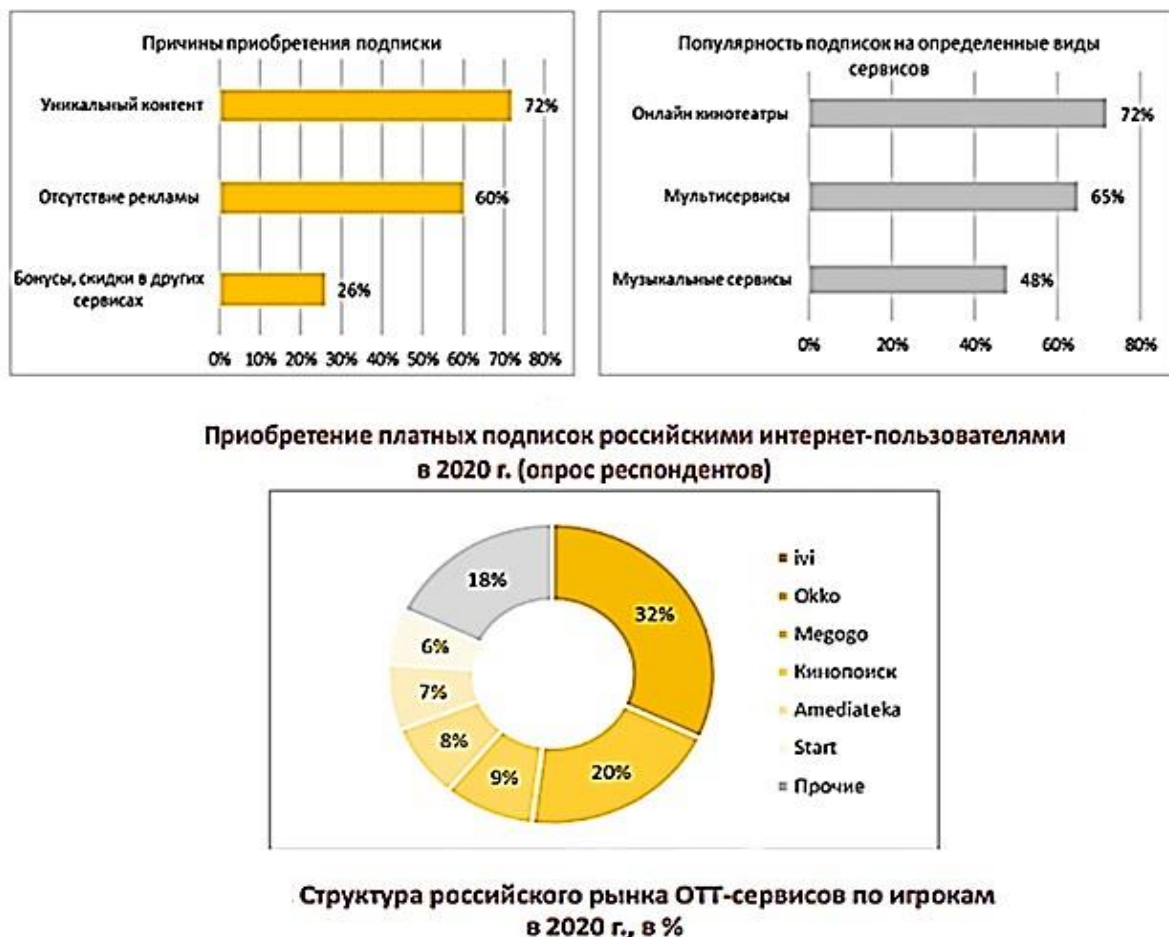


Рис. 2. Обзор целевого рынка

Также, например, экспертная группа Veta на своем официальном сайте в бесплатном доступе представляет отраслевые отчеты (<https://veta.expert/research/catalog/>).

— Публичная информация в форме открытых данных (например, Министерство экономического развития Российской Федерации. Открытые данные https://economy.gov.ru/material/open_data/informaciya_dlya_polzovateley_informacnoy_sistemy_portal_otkrytyh_dannyh_datagovru.html);

— Данные и мнения аналитиков про наибольших игроков отрасли (например, отчеты Standard & Poor's, цитаты из актуальных источников новостей и т. д.).

Показатели динамики рынка можно взять в натуральных и финансовых показателях. Данные о российском рынке можно взять на сайте Росстата (<https://rosstat.gov.ru/>).

Данные об импорте и экспорте — тоже в деньгах и натуральных показателях.

Их можно взять в таможенной статистике (<https://customs.gov.ru/statistic>).

Данные о финансовой деятельности конкурентов — их можно посмотреть, например, в базе налоговой (<https://bo.nalog.ru/>).

Нужно изучить, что происходит с основными участниками рынка — растут или падают их обороты. Если растут, то результат анализа может выглядеть так:

«Как можно видеть, обороты всех конкурентов растут. Значит, у нас тоже все будет хорошо». Если падают, можно сделать такой вывод: «Как можно видеть из

анализа, основные конкуренты теряют позиции — это облегчает нам выход на рынок».

5. Конкуренты и конкурентные преимущества

Необходимо также обобщить информацию, которая Вам известна о конкуренции на том рынке, куда должна поступить Ваша продукция. Вы должны ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Как обстоят их дела: с объемом продаж, с доходами, с внедрением новых моделей.
- Много ли внимания и средств уделяют Ваши конкуренты рекламе своих товаров?
- Что представляет их продукция? Основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.
- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова их политика цен?
- Какова Ваша стратегия цен?

Конкуренция является неотъемлемой частью рынка, даже если конкурентов сейчас нет, то они неминуемо появятся, если ваш бизнес будет успешным. Данный подраздел призван показать ваши знания рыночной конъюнктуры, своих конкурентов, их характеристику, стратегию и тактику.

Можно многому научиться у конкурентов, раньше вас пришедших на рынок, а также у тех, кто аналогичным бизнесом занимается в другом городе. Информацию можно собрать как косвенным путем, так и путем обращения к ним с вопросами (конечно, не на все вопросы они ответят, особенно если почувствуют в вас конкурента).

Имеются различные способы и формы анализа конкурентоспособности.

В наиболее обобщенном виде их можно свести в логическую цепочку, показывающую по каждому предприятию-конкуренту объем производимой продукции, его сильные и слабые стороны, а также свои сильные и слабые стороны по сравнению с ним.

Информация о конкурентоспособности поможет в дальнейшем при оценке риска реализации проекта.

Среди основных показателей, рассматриваемых при анализе конкурентоспособности, сильных и слабых сторон конкурента и своих можно отметить такие, как ассортимент выпускаемой или готовящейся к выпуску продукции (услуг), их цена, система рекламы, доступность, сбытовая сеть, сервис продажи, гарантии, обслуживание покупателей, уровень продавцов. За основу сравнения принимаются требования покупателей к товару, мнения покупателей о конкурентах.

Предметы конкурентного анализа тесно связаны с целями, если исследуются товары или услуги, то в приоритете ассортимент, коммерческое предложение, цены (без скидок и с учетом дисконта), условия использования.

Выделим другие распространенные объекты конкурентного анализа:

— **клиентский сервис:** техническая поддержка и скорость ее ответа, количество каналов для коммуникации, график работы (есть выходные дни, с 9:00 до 20:00 или в режиме 24/7);

— **сайт:** позиции в поисковых системах, SEO-ядро, формы обратной связи, кликабельные контактные данные, наличие внутреннего онлайн-чата, мобильная версия;

— **маркетинг:** представленность в социальных сетях, средствах массовой информации и на блог-платформах, использование рекламных инструментов (контекстное, таргетированное и другие виды продвижения);

— **аудитория:** демографические, социальные, географические и психологические признаки;

— **уникальные признаки:** какие интересные стратегии внедрил конкурент;

— **методы удержания клиентов:** партнерская программа, накопительные скидки, подарки для постоянных потребителей, бесплатные информационные продукты, иное.

Отдельное внимание уделяется доступным способам доставки и оплаты: компания, которая предлагает самовывоз, транспортные компании и курьерские службы, более привлекательна для клиентов, чем конкурент с ограниченным выбором.

При необходимости производится более глубокий анализ основных конкурентов, в том числе их финансовое состояние, гибкость перехода на новую продукцию (модернизацию выпускаемой),

уровень технологии, параметры технологического оборудования, квалификация персонала, система контроля качества, возможности расширения производства, скорость реакции системы управления предприятием на изменения на рынке, научно-техническая и инженерная база.

В текстовой части раздела обычно дается обобщенная информация о вашей конкурентоспособности и перспективах (стратегии) ее повышения (или удержания), а также дополнительная информация к таблице.

В данном подразделе необходимо убедительно показать свои конкурентные преимущества в текстовой части подраздела и соответствующей графе таблицы.

Хотелось бы особо предостеречь от недооценки данного подраздела. Одна из аксиом предпринимательства гласит: "Если не знаешь своих конкурентов и их слабых мест, то твой проект авантюрен."

Выбор и типизация конкурентов: *Прямые конкуренты* работают на том же целевом рынке, с аналогичными товарами и услугами, а *косвенные конкуренты* работают на том же рынке с другими товарами /услугами или на другом рынке с аналогичными товарами и услугами.

Пример: Прямые конкуренты. Например, вы решили открыть кинотеатр. Вашими прямыми конкурентами будут кинотеатры на приближенном расстоянии, а косвенными конкурентами в данном случае будут выступать театры, художественные галереи, рестораны. Да именно так поскольку вы будете стараться удовлетворить потребность вашего клиента в проведении досуга.

Пример: Косвенные конкуренты. В городе четыре крупных ресторана. Они различаются по типу кухни: китайская, турецкая, японская, корейская. Но у них одна цель: накормить посетителей.

При типизации учитываются не только прямые и косвенные конкуренты, применяется следующая модель разделения.

— **Аналоги** – это товары и услуги, обладающие схожими чертами: по цене, по ассортиментной линейке, по вкусовым и другим качественным характеристикам.

Пример. В качестве примеры стоит привести – кофе Nescafe и кофе Jacobs Monarch или безалкогольные напитки Coca-Cola и Pepsi. Продукция эти компаний не слишком отличается друг от друга, выбор потребителей – это, конечно, дело их вкуса и привычек. Для повышения интереса к продукции компании проводят различные стимулирующие мероприятия, включая и такие акции, как накопление баллов для обмена на подарки, коды под крышками, сканирование этикеток и другие, позволяющие привлечь свою целевую аудиторию. И получается, что при равных вводных клиенты купят тот напиток, который может принести им потенциальную выгоду.

Заменители – это товары-субституты представляют собой источник угрозы для существующих компаний, но также и возможность для тех, кто хочет выйти на новый рынок. Они соответствуют товарам/услугам, которые имеют разные характеристики, но удовлетворяют одни и те же потребности потребителей. К товарам-субститутам относятся товары, сопоставимые по функциональному назначению, области применения, качеству и техническим характеристикам.

Пример. В качестве примера товаров-субститутов можно привести тонизирующие напитки: чай и кофе. У них общая цель – взбодрить человека. Если в какой-то год случится неурожай кофе, цены на него обязательно пойдут вверх и покупателям придется довольствоваться чаем. Как мы отмечали, рост цен на один из взаимозаменяемых товаров приводит к увеличению продаж второго.

Представителями субститутов можно назвать следующие пары товаров: обычный (стационарный) компьютер – ноутбук; яблоки – груши; торт – пирожные; губная помада – блеск для губ и т. д. Субститутами могут быть и услуги: ужин в кафе или ресторане, проезд на или в метро.

Заменители не являются аналогами, но при необходимости могут удовлетворить одинаковые

потребности потребителей.

Альтернативы ставят клиента перед выбором: купить готовое платье или заказать у швеи, съесть еду быстрого приготовления или сходить в спортзал для улучшения фигуры. Конкуренция ведется за получение ресурсов потребителей, которые они могут направить на решение тех или иных потребностей клиентов.

Пример. При повышении цены на привычный продукт он может выбрать более дешевый аналог. Примерами таких аналогов может стать игровые ноутбуки различных производителей, мятные леденцы разных торговых марок, гипоаллергенный стиральный порошок нескольких брендов.

Параллельно оцениваются потенциальные и будущие конкуренты – компании, набирающие обороты и способные перетянуть внимание аудитории. Типизация осуществляется с учетом ниши, текущих возможностей бизнеса, перспектив развития. Косвенных конкурентов лучше анализировать группами, прямых – штучно, чтобы не упустить основные параметры.

Поиск конкурентов может осуществляться через различные информационные каналы.

Поисковые системы. Достаточно открыть Яндекс (рис. 3) или Google, ввести ключевые слова и выбрать подходящих кандидатов. По запросу «Интернет-магазин обуви» отобразятся тысячи вариантов, внимание нужно обратить на первые 10-20 сайтов, но нерелевантные придется отсеять. Одна фирма продает только кроссовки, вторая – обувь для детей, а третья – работает по всей России, охватывая большее количество целевых сегментов. Для предупреждения длительной сортировки запросы можно конкретизировать, добавляя нужные слова и ключевые фразы в зависимости от поискового интереса: «Интернет-магазин женской обуви Казань», как один из вариантов поиска конкурентов.

Яндекс интернет-магазин игрушек спб

Найти

Реклама

Игрушки для малышей
toy-shop.ru > Игрушки для малышей... Реклама ★ 4,6
Огромный выбор игрушек для малышей – в Интернет-магазине Майшоп! У нас вы
Скидки и акции · Детская литература · Книжки · Иллюстрированная литература

Gulliver. Мягкая игрушка. Официальный интернет-магазин
gulliver.ru > Gulliver. Мягкая игрушка. Официальный интернет-м... Реклама ★ 4,5
Официальный интернет-магазин брендов Gulliver и Button Blue.
Школьная форма · Школьные рюкзаки · Доставка по РФ · Персональная цена

Гусь мягкая игрушка
market.yandex.ru > Гусь-мягкая-игрушка... Реклама ★ 4,6
Покупайте то, что нравится. И то, что нужно на Яндекс Маркете - Распродажи и акции.
Сравнение товаров. Удобные способы оплаты. Честные отзывы. Оплачивайте частями
Контактная информация · +7 (800) 250-XX-XX Показать · Будни 10:00-19:00 · м. Парк культуры

Интернет-магазин товаров для детей
shkola7gnomov.ru > Интернет-магазин товаров для детей... Реклама ★ 4,7
Развивающая литература, игрушки, методики для детей. Интернет-магазин.
Акции · Рассрочка без процентов · Советы родителям · Новинки

Конкуренты по запросам
Игрушки купить в интернет-магазине Детский мир
detmir.ru > Игрушки и игры ★ 4,5
Игрушки и игры по цене от 9 ₽ до 87 052 ₽. В наличии 141 211 товаров в интернет-магазине Детский мир Доставка по всей России. Широкий ассортимент. Читать ещё
Не найдено: спб

Детские игрушки и игры — купить по низкой цене на...
market.yandex.ru > Детские товары > Игрушки и игры ★ 4,6
Детские игрушки и игры — широкий выбор на Яндекс Маркете. Читать ещё
Не найдено: спб

Твое Детство
4,6 74 отзыва · Детские игрушки и игры
Закрывается до завтра +

Главное 74 отзыва Фото Цены Новости

Как нас найти? Сайт Как добраться Оставить отзыв

твоедетство.ru
+7 (812) 237-XX-XX Показать
пн-пт 10:00-19:00; сб 10:00-15:00

Коломажский просп., 10П, Санкт-Петербург
Площадская · Чёрная речка, Командантский проспект

Отзывы · 74
Проверены Яндексом

Выбор товаров ↑ 86% 40 отзывов
Качество товаров ↑ 71% 17 отзывов
Персонал 13 отзывов

YaGPT 2
Алекс, дай подробный

Натали
★ 1 · 7 июл 2023
Раньше был хороший магазин, сейчас много брака и цены стали выше, чем в других магазинах. Можно купить дешевле и качественнее товары. Были

Георгий
★ 4 · 27 ноя 2022
Выбор товаров большой. Цены стабильно ниже, чем в других магазинах. Есть и дорогие игрушки, и очень дешёвые! Те, здесь продаются и дорогие

Рис. 3. Поиск конкурентов в Яндекс

После того, как вы определите основных конкурентов в отрасли и на рассматриваемом рынке, вы должны их подробно описать. Затем следует объективно проанализировать сильные и слабые стороны конкурентов, а также основные факторы успеха и способы дифференциации от

конкурентов.

Будет полезно проанализировать характеристики конкурентов в форме сравнительной таблицы по основным, важным для данного вида деятельности, показателям. Свою компанию следует также включить в этот анализ:

Пример:

Сравнительные характеристики конкурентов

Критерий	ООО «Coral-travel»	«Горячие туры»	«Агентство путешествий Скарабей»	ООО «Экватор»
Название, кол-во лет на рынке, адрес	8 лет, ул. Чистопольская 11	5 лет, проспект Ибрагимова, 56а	7 лет, ул. Чистопольская 19А	Новая, ул. Солдатская 8
Удобство месторасположения	Удобное месторасположение, парковка, находится в ТЦ, незаметная вывеска	Парковка, заметная вывеска	Парковка, находится в ТЦ, незаметная вывеска	Удобное месторасположение, парковка, легко найти, заметная вывеска
Виды услуг	Помощь в оформлении заграничных паспортов, виз. Туры по таким направлениям как: Египет, Турция, Тайланд, Испания, ОАЭ автобусные туры по Европе, Кипр, Греция, Италия, Болгария, Чехия, Россия, однодневные туры по Уралу	Все типы туров и все услуги	Все типы туров и все услуги	Помощь в оформлении заграничных паспортов, виз. Туры по таким направлениям как: Китай, Египет, Турция, Тайланд, Испания, Чехия, ОАЭ автобусные туры по Европе, корпоративные туры и т.д.
Число работников	8	10	6	4
Уровень обслуживания	Высокий	Высокий	Средний	Достаточно высокий
Ценовая политика	Работают по ценам туроператора «Coraltravel», (г. Казань) Туры предоставляются: - в кредит (под 35-39 % годовых); - в рассрочку 4,6 месяцев.	Работа с ценами: TEZ TOUR, TUI, PEGAS Touristik, БиблиоГлобус, SUNMAR, ANEX TOUR, CORAL-TRAVEL	Работа с ценами: TEZ TOUR, TUI, PEGAS Touristik, БиблиоГлобус, SUNMAR, ANEX TOUR, CORAL-TRAVEL	Работа с ценами: TEZ TOUR, TUI, PEGAS Touristik, БиблиоГлобус, SUNMAR, ANEX TOUR, CORAL-TRAVEL Туры предоставляются: - в кредит (под 35 % годовых)
Система продвижения услуг	- Реклама в социальных сетях; - наружная реклама (вывеска).	- Реклама в социальных сетях; - программа стимулирования постоянных клиентов.	- Реклама в социальных сетях.	- Рассылка в мессенджеры через чат бота; - реклама в социальных сетях; - реклама на радио; - программа стимулирования постоянных клиентов.
Потенциальные потребители	Жители и гости города, среднего трудоспособного возраста, группы учащихся и студентов.			

5. Организационный план

В этой части бизнес-плана необходимо осветить следующие вопросы:

- обоснование места реализации товара или места, где будет располагаться производство, офис, склад;
- сроки предполагаемого выхода на полную мощность;
- что необходимо закупить и в каком количестве для организации торговой точки или офиса (мебель, техника, канцтовары, затраты на ремонт и оснащение помещения, если есть необходимость и т.п.).
- потребность в персонале;
- система мотивации и вознаграждения персонала.

Укажите, где, когда и кем проведена (будет проведена) регистрация предприятия и номер регистрационного свидетельства.

Приведите организационную схему предприятия, показывающую этапы формирования организационной структуры, связи, распределение обязанностей и распределение ответственности.

Определите, нужны ли наемные работники. Если да, то уточните:

- число необходимых работников по каждой специальности;
- требуемый уровень квалификации;
- предполагаемую степень занятости персонала (постоянные работники, совместители);
- формы оплаты труда (сдельная, повременная, твердый оклад и т. д.);
- предполагаемый размер средней заработной платы.

Если в дальнейшей работе будете пользоваться услугами бухгалтера, юриста, банка или какой-либо страховой компании, то лучше заранее навести справки и установить личные контакты

Пример: Выбор места расположения офиса:

Для расположения физического офиса компании мы проанализировали рынок коммерческой недвижимости в г. Казань. На рынке коммерческой недвижимости большой выбор для разного сегмента бизнеса, для нас основными критериями поиска являются: расположение офиса в центре города, близость к метро и остановкам общественного транспорта, готовый ремонт и площадь до 40м². Согласно заданным критериям сервис Яндекс Недвижимость предложил 15 объявлений аренды офисных помещений (рис. ____). Средняя стоимость аренды от 30000 до 40000 рублей/месяц.

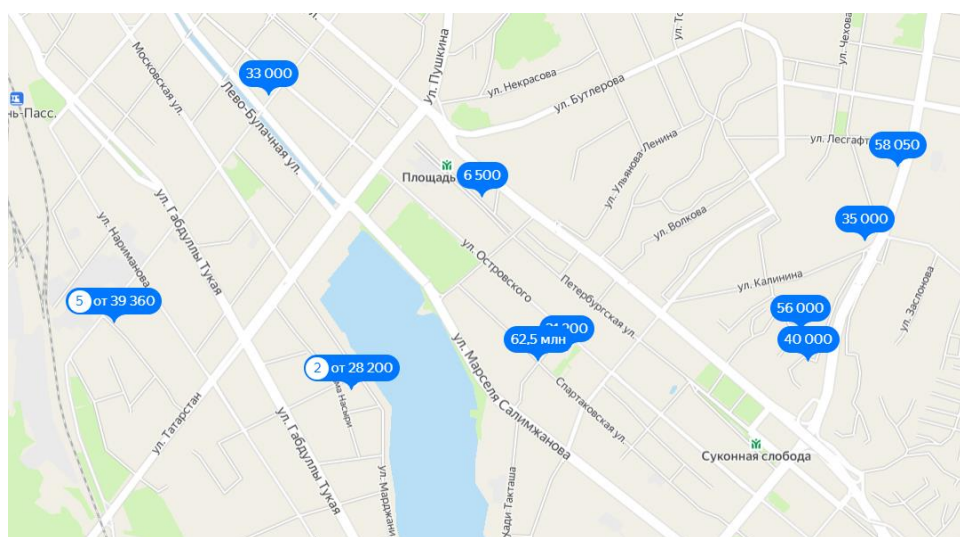


Рис. ____ – Карта офисных помещений для аренды на Яндекс Недвижимость

Проанализировав несколько объявлений, наш выбор остановился на офисном помещении по адресу г. Казань, ул. Вишневого, 26А. Площадь офиса 22м² и стоимость аренды 40000 рублей/месяц. Данный офис соответствует основным критериям, которые мы выделили ранее для поиска помещения.

Пример: Таблица №__ Оборудование и техника для офиса

№	Оборудование	Цена, руб./шт.	Количество, шт.	Итоговая стоимость, руб.	Ссылка
1.	Стол рабочий Комфорт	6469	3	19407	https://kazan.unitex.ru/mebel-personala/comfort/110520/
2.	Офисное кресло для персонала	5933	3	17799	https://kazan.unitex.ru/ofisnye-kresla/kresla-personala/kreslo-ch-695/
3.	Офисный стул для посетителей	3883	3	11649	https://kurl.ru/YcThM
4.	Диван	17160	1	17160	https://kazan.unitex.ru/sofas/robin2/
5.	Стеллаж для документации	12192	2	24384	https://kazan.unitex.ru/mebel-personala/formula/3737/
6.	Персональный компьютер Raskat Start 100	30998	3	92994	https://www.eldorado.ru/cat/detail/kompyuter-raskat-start-100-start100157401/?show=response#TabReviews https://www.eldorado.ru/cat/detail/monitor-huawei-mateview-se-ssn-24bz-53061075/
7.	Мышь компьютерная беспроводная Acer	699	3	2097	https://www.eldorado.ru/cat/detail/mysh-acer-omr040/
8.	Клавиатура Acer	999	3	2997	https://www.eldorado.ru/cat/detail/klaviatura-acer-okw020/
9.	Лазерный принтер HP LaserJet M111a	12699	1	12699	https://www.eldorado.ru/cat/detail/lazernyy-printer-hp-laserjet-m111a/
10.	Кулер для воды настольный с нагревом LESOTO 34TK	3999	1	3999	https://kurl.ru/GpeTK
11.	Вешалка напольная Кр-10 Л	3035	1	3035	https://kazan.unitex.ru/product/other/52065/
12.	Корзина для мусора	330	1	330	https://kazan.unitex.ru/product/other/209923/
Общая сумма				208550	

План персонала

Этот раздел должен содержать следующую информацию:

• административный персонал;

Должность	Оклад, руб. в месяц	Отчисления на соц. нужды (30%)	Фонд оплаты труда (в месяц)	Фонд оплаты труда (в год)
ИТОГО				

- производственный персонал;

Должность	Оклад, руб. в месяц	Отчисления на соц. нужды (30%)	Фонд оплаты труда (в месяц)	Фонд оплаты труда (в год)
ИТОГО				

- условия оплаты и стимулирования;
- условия труда;
- структура и состав подразделений;
- обучение персонала;
- предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

Необходимо указать количество необходимых работников и предъявляемые к ним квалификационные требования, т.е. какие специалисты (Профиль, образование, опыт) и с какой заработной платой нам понадобятся, как Вы собираетесь заполучить этих специалистов (на постоянную работу или и качестве совместителей), есть ли возможность воспользоваться услугами специализированных организаций.

Необходимо оговорить вопросы оплаты труда и стимулирования руководящих работников.

Обязательно к бизнес-плану приложить организационную схему управления и штатное расписание предприятия.

6. Производственный план

В этом разделе приходится полное описание производственного процесса, из которого следует, что предприятие в состоянии производить нужное количество товара с выполнением обязательств, но срокам, может организовывать производство и имеет необходимые для этого ресурсы. Вопросы, которые необходимо раскрыть в данном разделе:

- наличие производственных площадей, собственные они или арендованные;
- технология производства товара;
- потребность в оборудовании, где планируется его приобрести, на каких условиях, в какие сроки;
- условия, на которых будут закупаться сырье, материалы и комплектующие;
- репутация поставщиков и Ваш опыт работы с ними (приложить соответствующие договоры, протоколы намерений);
- партнеры по бизнесу;
- расчет себестоимости и цены производимого продукта

Пример: Таблица №6. Необходимое оборудование для производственного цеха столярной мастерской

Оборудование	Поставщик	Ссылка	Цена (руб.)	Кол-во (шт.)	Стоимость (руб.)	Срок поставки
Распиловочный станок	ООО «ВсеИнструменты.ру»	https://www.vseinstrumenti.ru/product/raspilovochnyj-standok-enkor-korvet-13m-1-1-1-90130-682214/	118 140	1	118 140	2 дня
Пила торцовочная	ООО «Энтузиаст-С»	https://kazan.kuvalda.ru/catalog/1863/product-123660/	44 990	1	44 990	2 дня
Электрический ручной фрезер	ООО «ВсеИнструменты.ру»	https://www.vseinstrumenti.ru/product/elektricheskij-ruchnoj-frezer-dca-amr04-12-11125982/#searchQuery=Электрический+ручной+фрезер&searchType=grp	14 290	3	42 870	1 день

Ленточнопильный станок	ООО «Дельта-Техно»	https://delta-tehno.ru/product/lentochnopilnyy-standok-dlya-rezki-metalla-dmm-mws-100.html	40 000	1	40 000	3 дня
Шлифовальный барабанный станок	ООО «ВсеИнструменты.ру»	https://www.vseinstrumenti.ru/product/shlifovalnyi-barabannyi-standok-belماش-ds560-w-s122a-1613953/#searchQuery=Шлифовальный+барабанный+станок&searchType=redirect	119 999	1	119 999	2 дня
Лазерный станок с ЧПУ	ООО "ЗАРЕФФ"	https://zareff.ru/lazernyvestanki30x20/tproduct/213326385-536558540633-lazernii-standok-zareff-m2-300h200-mm-40w	77 000	1	77 000	5 дней
Фрезерный станок с ЧПУ	ИП Игнатенко О. А.	https://savinsname.ru/catalog/frezernye-standki/frezernyy-standok-s-chpu-st-art-600/	125 000	1	125 000	10 дней
Эксцентриковая шлифмашина	ООО «ВсеИнструменты.ру»	https://www.vseinstrumenti.ru/category/setevye-ekstsentrikovye-shlifmashiny-168040/	5 670	10	56 700	1 день
Шуруповёрт	ООО «ВсеИнструменты.ру»	https://www.vseinstrumenti.ru/product/akkumulyatornaya-drel-shurupovert-favourite-li-ion-21-v-2-ach-30-nm-0-350-0-1350-ob-min-18-1-kejs-v-komplekte-zu-2-akb-2-ach-ne-battery-system-obs-21-dc-set-10935872/	4 302	15	64 530	2 дня
Итого					689 229	

Пример: Поставщики пиломатериалов в г. Казань

	Название	Ссылка	Порода	Стоимость (руб / куб. м)	Ссылка
1	ООО «Дуб плюс»	https://tk-dub.ru/	Дуб	95 000	priceee.xlsx
			Ясень	75 000	
			Слэбы дуб	120 000	
			Слэбы карагач	110 000	
2	ИП Сницер Максим Владимирович (Дары леса)	https://dar-lesa.ru/	Сосна струганая	36 000	https://dar-lesa.ru/catalog/
			Сосна неструганая камерной сушки	24 000	
			Ясень	73 000	
3	ООО «АРТ-ЛЕС»	https://art-les-kzn.ru/	Сосна струганая	40 000	https://art-les-kzn.ru/price-list/?get_pdf=1
			Сосна неструганая	25 000	
4	АО "ВУДСТОК"	https://www.woodstock.su/	Дуб	120 000	WoodStock_lumber_15_01.pdf
			Ясень	80 000	
			Карагач, необрезная доска	117 000	
5	ИП Григорьев М.С. (ЛЕС Экспресс)	ЛесЭкспресс - официальная страница во всех регионах	Сосна струганая	43 000	https://www.avito.ru/brands/617aaa0cf6eda881e9fba4f1c0deef90/all/remont_i_stroitelstvo?gdlkerfdnwq=101&shopId=7786047&page_from=from_item_card&iid=4460859791&sellerId=3e9d892756b5733d75f381953f140be6
			Сосна неструганая	35 000	

Пример: Данные по расчету себестоимости готовой продукции, перечень необходимых материалов и иные издержки производства представлены ниже:

Часы диаметром 40см

№	Наименование	ед.изм	кол-во	цена	сумма
1	Доска необрезная (слэб)	шт	1	1100	1100
2	Полоса металлическая 40x4мм	м	1,5	120	180
3	Механизм для часов	шт	1	350	350
4	Краска по металлу	л	0,2	450	90
5	Грунт эмаль для металла	л	0,2	450	90
6	Масло по дереву прозрачное	л	0,08	2500	200
7	уйат спирт	л	0,5	110	55
8	крепеж часов на стену	шт	1	120	120
9	цифры (циферблат)	комп	1	120	120
10	Расходные материалы, электроэнергия, аренда, шлиф мат, ветошь	шт	1	400	400
				итого	2705

№	Наименование	Ед.изм	Кол-во	Цена	сумма
1	изготовление 200% от стоимости материала	шт	1	5410	5410
				итого	5410
				общая	8115

Зеркало (700x1500 мм)

№	Наименование	Ед.изм	Кол-во	Цена	сумма
1	Доска необрезная (слэб)	шт	1	2500	2500
2	Масло для дерева	л	0,1	2500	250
3	Фанера 4мм (сорт 2х4)	шт	0,5	800	400
4	Зеркало 650X1500	м.кв	0,975	1300	1267,5
5	Герметик аквариумный	шт	0,1	650	65
6	Доставка зеркала на производство	шт	1	1000	1000
7	Расходные материалы, электроэнергия, аренда, шлиф мат, ветошь	шт	1	400	400
				итого	5882,5
№	Наименование	Ед.изм	Кол-во	Цена	сумма
1	изготовление 200% от стоимости материала	шт	1	11765	11765
				итого	11765
				общая	17647,5

7. План маркетинга

План маркетинга должен содержать ответы на следующие вопросы:

- схема распространения продукции;
- методы ценообразования;

- реклама;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания клиентов;
- формирование общественного мнения о Вашей фирме и товарах.

В данном разделе надо оговорить следующие моменты:

- как Вы собираетесь продавать свой товар (через собственные магазины или через оптовые торговые организации);
- как Вы будете определять цены на свои товары, и какой уровень рентабельности на вложенные средства собираетесь реализовать, какие Вы видите возможности снижения цены и случае возникновения на рынке ценовой конкуренции;
- как Вы будете организовывать рекламу и сколько примерно средств отбираетесь, на что выделить;
- как будете добиваться постоянного роста объема продаж (например, за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей);
- как будете организовывать службу сервиса, сколько Вам потребуется на это средств;
- как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и своей фирмы в глазах общественности.

Разработка комплекса маркетинга (4P/Маркетинг-микс). Шаблон Келли Одела – маркетинговый план, описывающий 4 основных компонента продаж:

- Product – продвигаемый продукт или линейка;
- Price – цена, по которой они будут продаваться;
- Place – место продаж и каналы коммуникации;
- Production – методы продвижения.

Также он отвечает на 4 вопроса, описывающие эти составляющие – What (что), Why (зачем), When (когда), How (как). Для более подробного раскрытия плана маркетинга можно добавлять и другие вопросы (табл. 13).

Таблица 13

Пример маркетингового плана по шаблону Келли Одела

	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Почем?	Кто?
Продукт	Что за продукт/услуга?	Какие потребности он удовлетворит?	Когда должен выйти на рынок?	Как продукт удовлетворит эти потребности?	Цена, объем продаж и т.п.	Какие группы покупателей это купят?
Цена	Почем вы будете продавать?	Почему цена именно такая?	Сколько эта цена будет актуальна?	Как цена будет изменяться со временем?	Какой будет объем продаж и маржа?	Будут ли разные цены для разных групп покупателей?
Место	Какие каналы распространения?	Почему выбраны эти каналы распространения?	Когда покупатели будут выбирать канал распространения?	Как вы создадите или войдете в эти каналы распространения?	Какова стоимость и отдача каждого канала?	Как разные группы покупателей будут использовать разные каналы?
Реклама	Какие виды рекламы будут использованы?	Почему выбраны эти виды?	Временные рамки: запуск, жизненный цикл...?	Как эти виды рекламы будут выполнены?	Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы?	Разная реклама для разных групп?

В случае, если выбрано несколько целевых сегментов, комплекс маркетинга необходимо разрабатывать для каждого из них.

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. Ценовая политика предприятия – это принципы и методы, которыми компания руководствуется, когда устанавливает цены на товары и услуги. Она помогает управлять конкурентоспособностью продукции и достигать маркетинговых и финансовых целей. Чтобы оценить эффективность ценовой политики компании, нужно посмотреть, насколько выручка компенсирует затраты на реализацию. Минимально допустимая цена реализации должна покрывать расходы на закупку товара у производителя или поставщика, а также переменные затраты на его продажу.

Далее рассмотрим основные этапы формирования ценовой политики фирмы.

Шаг 1. Поставить цель при формировании ценообразования.Пример.

Владелец сети салонов красоты поставил цель для каждого направления бизнеса: нарастить долю на новом для него рынке аппаратной косметологии и одновременно получить максимальную прибыль от ногтевого сервиса, где компания давно обошла конкурентов за счет технологии[Как определить цены на свои товары и услуги.

Цели ценовой политики не должны друг другу противоречить. Например,

невозможно одновременно добиться максимальной прибыли и роста объёма продаж. Ведь для первого нужно повысить цены, а для второго — снизить.

Шаг 2. Проанализировать затраты. На этом этапе надо определить, как изменение цен и, как следствие, объёмов продаж повлияет на затраты предприятия и можно ли их снизить.

Пример. Благодаря успешной рекламной кампании интернет-магазина спрос на товары, особенно с доставкой, вырос. Чтобы затраты на логистику не увеличивались, управляйте запасами на складах так, чтобы не пришлось платить за дополнительные площади. Оптимизируйте заодно и доставку: пусть, к примеру, курьер развозит заказы не по одному, а партиями. А пока используете большие упаковки, у поставщика можно попросить скидку.

Шаг 3. Проанализировать спрос. Спрос зависит от многих факторов: цены товара, потребностей клиента и его покупательской способности, ценовой политики конкурентов. Оценивайте не потенциальное количество покупателей, а число тех, кто готов и может потратить деньги на ваши товары и услуги.

Шаг 4. Проанализировать конкурентов. Анализ ценовой политики конкурентов помогает не только корректировать цены, но и при необходимости находить другие способы привлечь клиентов.

Пример. Вы – владелец гостиницы и узнали, что ваш конкурент через дорогу решил снизить цены на весь курортный сезон. Предлагать свои услуги еще дешевле – прямые убытки. Чтобы удержать долю на рынке, вы можете подготовить для постояльцев специальные предложения. Также можно включить в стоимость размещения посещение спа-центра. Это увеличит себестоимость услуги, но одновременно позволит конкурировать с другой гостиницей.

Шаг 5. Выбрать метод ценообразования. Когда пройдете предыдущие этапы формирования ценовой политики и рассчитаете затраты, вы поймете, кто ваши клиенты и конкуренты, и сможете выбрать подходящий метод ценообразования.

Методы ценообразования делятся на четыре группы – по ключевому критерию.

– **Затраты.** Самый простой способ ценообразования: к издержкам прибавляется необходимая компании прибыль. Но даже если продавец или производитель настроился на минимальную прибыль, нет гарантии, что товар купят. Показатель все равно может быть выше рынка.

– **Цена по рынку.** Вы стараетесь установить такую же цену или чуть ниже, чем у конкурентов. Метод подходит, когда вы предлагаете привычные и широко распространенные товары или услуги: например, товары для дома или маникюр.

– **Ценность.** Как правило, при таком подходе цена существенно выше себестоимости. Но благодаря маркетинговой стратегии компании удаётся придать товарам дополнительную ценность.

Пример. Клиент готов купить дорогую дизайнерскую сумку из вторсырья, потому что поддерживает идею разумного потребления.

– **Ощущения потребителя.** Это самый субъективный метод ценообразования: вы продаете товар или услугу по цене, которую готов заплатить ваш клиент, исходя из собственных представлений. Чтобы узнать мнение покупателей, проведите несколько опросов или почитайте отзывы о продукции конкурентов.

Маркетинг-микс: место. Место продажи – это модель сбыта товара или услуги. Товар / услуга должен быть на рынке в правильном месте (так, чтобы потенциальный покупатель его увидел) и в нужное время (когда он необходим покупателю). Чтобы место было выбрано верно, нужно учесть следующие моменты:

- рынок, где товар будет продаваться;
- каналы, по которым он будет продаваться;
- условия продажи (скидки и бонусы для дилеров);
- вид организации сбыта (список дилеров);
- выкладку товаров (ассортимент, требования к уровню полки);
- запасы (сроки годности, уровень запасов).

В бизнес-плане должны быть четко определены каналы, по которым производится сбыт продукции (услуг) (рис. 22).



Рис. 22. Каналы сбыта

Каналы сбыта представленные выше бывают двух категорий:

- **прямой:** напрямую от производителя к потребителю;
- **непрямой:** все виды дистрибуции с участием посредников.

Каналы косвенной (непрямой) дистрибуции могут иметь один, два и более уровней, различаются длиной канала.

Короткий канал включает только одного посредника, например, производитель сыра поставляет товар непосредственно в супермаркет, где его покупают конечные потребители.

Длинный канал включает двух и более посредников – производитель сыра продает товар оптовой компании, которая поставляет его товар в супермаркет. Для выбора подходящего канала распределения следует определить все ограничения, связанные как с поведением потребителей и рыночной ситуацией, так и

с характеристиками товара и самой компании-производителя.

В зависимости от выбранного канала сбыта будет меняться схема реализации, в частности ценовая политика, структура расходов, затраты на продвижение и пр. Для выбора подходящего канала сбыта следует определить все ограничения, связанные как с поведением потребителей и рыночной ситуацией, так и с характеристиками товара и самой компании-производителя.

Общее правило: *чем больше потребителей на рынке, чем более широко они распространены географически, тем выше потребность в посредниках.*

Сложный, инновационный и крупногабаритный товар чаще всего требуют прямого канала сбыта.

Пример. *Если компания производит нишевой специализированный товар (промышленное оборудование), а количество потребителей на данном рынке невелико, то прибегать к услугам посредников нецелесообразно.*

Мелкие товары массового спроса, стандартизированные товары, товары сезонного спроса, товары с небольшой стоимостью целесообразно распространять через не прямые каналы.

Пример 1. *Для предприятия, продающего солнцезащитные очки, которые являются товарами сезонного спроса, к тому же приобретаются конечными покупателями штучно, имеет смысл воспользоваться длинным каналом.*

Пример 2. *Для предприятия, реализующего товары для дома, которые стоят недорого и покупаются большим количеством потребителей круглогодично, оптимальным вариантом могут быть крупные поставки в магазины розничной торговли с низкими ценами.*

На выбор канала также влияет производимый компанией ассортимент продукции.

Пример. *Компания, выпускающая только один вид товара, скорее всего обратится к оптовым посредникам для взаимодействия с розничными торговыми точками, тогда как компания-производитель широкого ассортимента товаров может делать сборные поставки напрямую в розничные магазины.*

Если сбыт вашего товара / услуги будет осуществляться через офлайн-торговлю, вам нужно будет четко описать весь алгоритм продвижения товара / услуги. Если же вы решили еще продвигать ваш продукт через интернет, вам нужно точно определиться с инструментами, с помощью которых вы будете это делать. К примеру, вам необходимо описать происходит ли продажа через собственный интернет-магазин или же через сторонние маркетплейсы или интернет-магазины.

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?

- Как продукт от производителя попадает «в руки» потребителю? Как продукт попадает на торговую полку?

- Как построить стратегию дистрибуции организации с учетом деятельности конкурентов? Что из практик конкурентов можно использовать?

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.

Маркетинг-микс: продвижение. В этом разделе важно разработать продвижение бренда с помощью маркетинговых инструментов.

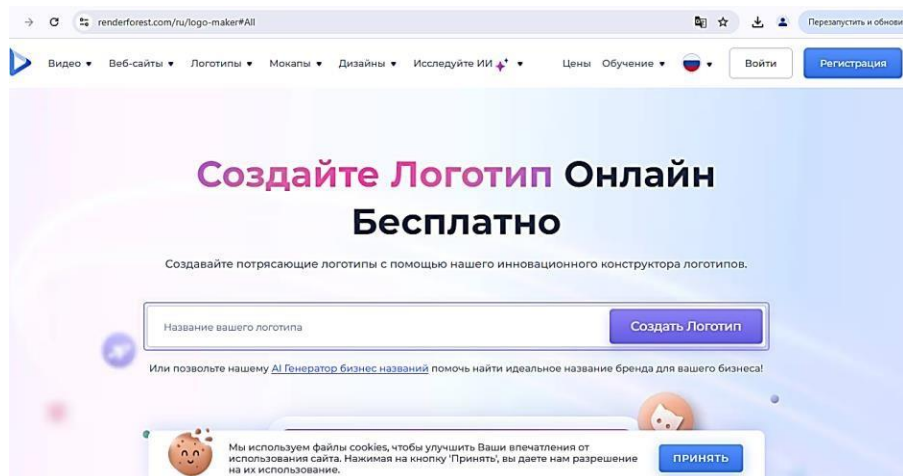
Во-первых, на первых парах продвижения товара / услуги предприятия важно информационное продвижение бренда. Основная задача — информировать о бренде, его ценностях и выгодах от использования продуктов. При разработке фирменного стиля для стартапа необходимо учитывать особенности отрасли, целевую аудиторию, а также долгосрочные цели компании. Тщательно продуманный и структурированный дизайн поможет привлечь внимание потенциальных клиентов и укрепить позиции на рынке. Например, продемонстрировать экспертность, гибкость, дружелюбность или другие составляющие образа. Фирменный стиль включает в себя логотип, цвета, шрифты, дизайн элементы и другие визуальные аспекты, которые формируют уникальный облик компании.

Renderforest. Сервис помогает создавать логотипы, мокапы, принты и другие элементы дизайна. Для начала потребуется ввести название предприятия и кратко описать ее работу, а также свое видение логотипа. Затем нужно выбрать стиль. Ссылка

на

ресурс:

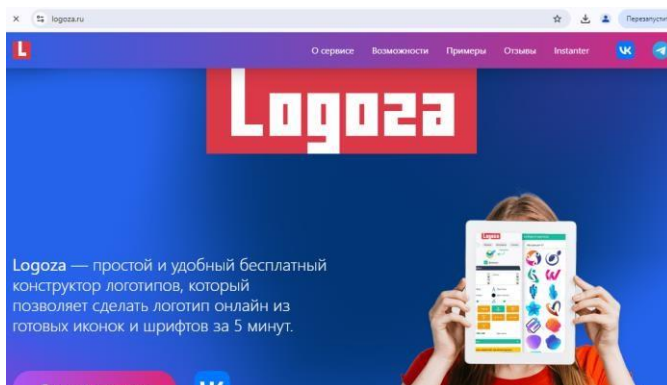
<https://trends.rbc.ru/trends/industry/65010b139a7947e85da20c73?from=copy>



Создайте логотип онлайн бесплатно

Logoza. Это российский бесплатный конструктор логотипов. Он позволяет

генерировать дизайн из готовых иконок и шрифтов. Сначала нужно ввести название компании и слоган. Затем генератор предложит вариант логотипа, который можно кастомизировать – сменить иконку, выбрать цвет шрифта, настроить тени и т.д. После этого логотип можно сохранить в высоком качестве. Ссылка на ресурс: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/65010b139a7947e85da20c73?from=copy>



Logo.com. Сервис позволяет генерировать логотипы бесплатно. Нужно ввести название компании, слоган, выбрать цвета, стиль шрифта и иконку (необязательно). Нейросеть предложит множество вариантов, каждый из которых можно отредактировать. При этом на каждом шаге редактирования сервис будет предлагать альтернативные варианты логотипа. Ссылка на ресурс: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/65010b139a7947e85da20c73?from=copy>



Рис. Примеры логотипов

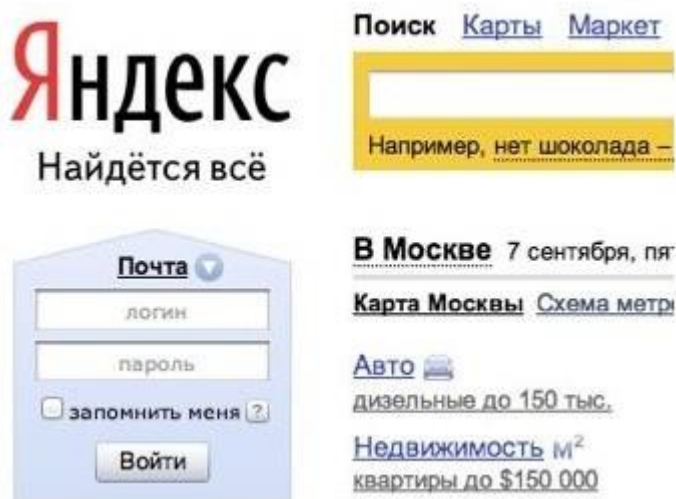
Для скачивания итоговой версии нужно зарегистрироваться. Кроме того, можно сгенерировать название компании, фирменный стиль, односторонний сайт. Выше приведены лишь несколько ресурсов, которые можно применить для создания фирменного стиля своего предприятия / организации. Еще нужно рассмотреть возможность создания слогана.

Слоган – это неотъемлемая часть общей концепции по продвижению бизнеса. Вместе с рисунком лозунг в дальнейшем присутствует в рекламных видеосюжетах и плакатах обычно разрабатываются таким образом, чтобы лаконично и точно передать ключевые характеристики или преимущества бренда и при этом оставаться

запоминающимися и узнаваемыми.

Хороший слоган может стать эффективным инструментом маркетинга, помогая создавать узнаваемость бренда и вызывать определенные эмоции у целевой аудитории.

Пример. Так фразу «Найдётся всё» отлично помнят и используют в обиходе,



ссылаясь на ее правообладателя – «Яндекс».

Рис. Слоган Яндекса

8. Оценка рисков и страхование

В этом разделе необходимо спрогнозировать все типы рисков, с которыми Вы можете столкнуться, моменты их возникновения и разработать меры профилактики. Результаты оценки различных видов рисков можно свести в следующую таблицу:

Тип риска	Ожидаемые негативные последствия	Меры профилактики

В качестве одного из способов экспертной оценки рисков может быть предложена методика разбиения рисков по стадиям проекта: начальной, подготовительной и функционирования.

Подготовительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние
Удалённость от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удалённость от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
Отношения местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта

Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Начальная стадия

Простые риски	Отрицательное влияние
Платежеспособность заказчика	Увеличение объёма заёмных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объёма заёмных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, задержки с вводом мощностей

Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Несвоевременная подготовка ИТР и рабочих	Увеличение срока выхода на проектный режим
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Стадия функционирования: финансово-экономические риски

Простые риски	Отрицательное влияние
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цены
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цены
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Неплатёжеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен за сырьё, материал, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Стадия функционирования: социальные риски

Простые риски	Отрицательное влияние
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовки	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение производительности

Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат

Стадия функционирования: технические риски

Простые риски	Отрицательное влияние
Изношенность оборудования	Увеличение простоев и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья и материалов	Уменьшение объёмов производства из-за переналадки оборудования, снижение качества продукта
Новизна технологии	Увеличение затрат на освоение, снижение объёмов производства
Недостаточная надёжность технологии	Увеличение аварийности
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса, потери производства при авариях

Стадия функционирования: экологические риски

Простые риски	Отрицательное влияние
Вероятность залповых выбросов	Увеличение непредвиденных затрат
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование
Близость населённого пункта	Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта
Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
Складирование отходов	Удорожание себестоимости

9. Финансовый план

1. **Как рассчитать цену товара?** Нижней границей ценового коридора будет сумма всех затрат на производство единицы продукта, иначе и не стоило начинать бизнес совсем. Ценообразование нового продукта отличается от стандартных и наиболее часто используемых методов ценообразования и занимает особое место. Если мы говорим о товарах широкого спроса, то по традиции применяются два метода установления цены — метод снятия сливок и метод прорыва на рынок.

Метод снятия сливок. Мы выпустили новую вещь, которой еще ни у кого нет. На какой-то период можно установить ненормально высокую, заоблачную цену, чтобы товар могли купить лишь самые-самые богатые, успешные и знаменитые представители племени покупателей. Таким покупателям, может быть, и сам товар не очень нужен, но статус «У меня есть, а ни у кого больше нет» греет душу и тешит тщеславие.

Товаропроизводитель имеет монополию на данный товар, у него нет конкурентов, и он ставит такие цены, какие хочет. По мере насыщения рынка новым продуктом поток покупателей иссякает, и производитель начинает снижать цену для привлечения новых слоев покупателей победнее.

Обратите внимание! Доля всех затрат на производство и продвижение товара на рынок составляет в данном случае незначительный процент, а величина полученной прибыли достигает просто заоблачных высот.

Такой метод будет эффективен лишь при наличии устойчивого спроса на товар, при этом сам товар должен иметь высокое качество.

Метод прорыва на рынок. В этом случае товар начинает продаваться с достаточно низкой цены, способной в максимально короткие сроки привлечь значительное число покупателей. Товар очень быстро становится известным и популярным.

Такой метод применяется не просто для нового товара, а для товара неизвестного и никогда до этого на рынке не появлявшегося. Данная методика опасна тем, что, если производитель товара не завоеует массовый рынок, он может разориться.

Метод будет успешен, если производитель чутко реагирует на изменение спроса, рост продаж устойчив и позволяет развивать производство, а низкая цена отпугнет возможных конкурентов.

Обратите внимание! На практике производителям нового товара остается только два пути для определения цены: отталкиваться от затрат на изготовление товара и изучать поведение сходного, аналогичного товара конкурента, уже зарекомендовавшего себя на рынке.

Поэтому существуют известные методики, применяющиеся в большинстве случаев при определении цены на новый товар: затратный метод и метод установления конкурентоспособной цены.

Затратный метод. В первом варианте цена устанавливается так: из суммы

полных затрат на производство товара и его внедрения на рынок (постоянные и переменные затраты) к ним прибавляется сумма ожидаемой прибыли и все делится на запланированное количество продукции:

Цена = (Полные затраты + Прибыль) / Количество товара.

Пример. Если затраты на производство 400 единиц товара составили 13 200 000 руб., а прибыли мы хотим получить в размере 20 %, то цена единицы товара составит 39 600 руб. $(13\,200\,000 + 13\,200\,000 \times 0,2) / 400$ [].

Можно понять, что в данном случае цена может меняться только от изменения суммы затрат (что сложно, так как требует изменения или стоимости входящих в формирование затрат компонентов (сырье, материалы, труд и т. д.), или корректировки технологического процесса) или изменения размеров ожидаемой прибыли. Размером прибыли оперировать проще всего при изменении ситуации на рынке, предугадать которую часто не представляется возможным. Метод неудобен тем, что ситуация на рынке абсолютно не учитывается в момент расчетов.

Второй вариант: цена рассчитывается путем прибавления наценки к переменным затратам, постоянные затраты остаются всегда неизменными. В этом случае прямые затраты возмещаются за счет маржинальной прибыли — разницы между доходом от продажи и суммой переменных затрат.

Цена = (Переменные затраты + Наценка) / Количество товара. (1)

Пример. Расчет будет похож на расчет цены в первом случае, просто все постоянные затраты перейдут в наценку:

$$(1\,200\,000 + 12\,000\,000) / 400 = 39\,600 \text{ руб.}$$

Неудобство метода заключается в том, что при невыполнении ожидаемых объемов продаж маржинальная прибыль, а за ней и сумма на возмещение прямых затрат снижаются.

Метод определения конкурентоспособной цены. Можно установить более высокую цену по сравнению с ценой аналогичного товара у конкурентов, если удастся доказать, что ваш товар лучше, функциональнее, удобнее и т. д. Если же особых отличий от товаров-аналогов нет, то и цена должна быть такая же, а то и ниже, чтобы завоевать себе место на рынке.

Первый вариант определения цены от цены товара-конкурента — установить более-менее такую же цену, не отличающуюся от цены аналогичного товара. Производитель в этом случае, если желает получить больше прибыли, должен уменьшать затраты.

1. Как рассчитать себестоимость работ / услуг. При расчете себестоимости продукции проблем обычно не возникает — нужно сложить все затраты на производство и реализацию товара. Задача усложняется, когда мы пытаемся выяснить себестоимость услуг — в этом случае нужно учесть не только сырье и

амортизацию оборудования, но и управленческие и косвенные расходы.

Даже самая перспективная бизнес-модель может оказаться неэффективной, если при расчёте себестоимости услуг были допущены ошибки. Рассмотрим расчет себестоимости услуг на примере.

Пример. Предприниматель, который оказывает фотоуслуги, посчитал, что сможет проводить съёмку деловых мероприятий по цене 10 000 рублей в час. Позже оказалось, что все фотографии должны быть обработаны в лицензионных версиях редакторов стоимостью 150 000 рублей в год. К тому же спрос на фотоуслуги оказался ниже ожидаемого, что сделало их нерентабельными. Ошибки при калькуляции себестоимости работы привели к неправильному расчёту прайса и финансовым проблемам после открытия фотостудии.

Правильная калькуляция стоимости услуг позволяет оценить затраты на выполнение работ по заказу клиента.

При расчете себестоимости учитывают следующие параметры:

- реальные затраты на работу и материалы;
- расходы с учётом нормативных показателей;
- эффективность работы сотрудников;
- рентабельность;
- ресурсы предприятия;
- возможности снижения себестоимости.

Существует несколько видов калькуляции стоимости услуг:

- прогнозная, когда используются предположения о разных видах расходов — так делают при расчете бизнес-плана для новой компании;
- плановая: показатель рассчитывают на основе данных за определенный период с учетом промежуточной нормы;
- нормативная: себестоимость рассчитывают по нормам расходов на покупку и обработку материалов (к примеру, по СНиП);
- фактическая: показатель рассчитывают на основе бухгалтерских отчетов; сметная и считают стоимость конкретной услуги или изделия.

Принцип расчета везде один: чтобы посчитать себестоимость услуги, нужно сложить все издержки, которые понесла компания на предоставление этой услуги, выраженные в денежном эквиваленте.

Пример. А теперь на конкретном примере рассмотрим алгоритм расчёта полной стоимости услуги – абонемента в фитнес-клуб на 12 занятий.

Для этого потребуются следующие данные:

- C_m – материальные расходы (материалы, топливо, расходные материалы и т. д.);
- O_t – оплата работы сотрудников (в неё входит зарплата работников, подрядчиков и руководства);
- C_r – отчисления в государственные фонды;
- A_o – амортизация оборудования, транспорта;
- T_r – транспортные и другие расходы.

Рассчитываем себестоимость (P_s) по формуле:

$$P_s = C_m + O_t + A_o + C_r + T_r \quad (1)$$

где C_m (покупка различных образцов спортивного инвентаря, аренда помещения, оплата

ЖКУ) – 350 000 руб. в месяц.

От (зарплата тренеров, уборщицы, бухгалтера) — 100 000 руб. в месяц. Ао

(амортизация спортивного инвентаря) — 3000 руб. в месяц.

Сr (отчисления в фонды) – 55 000 руб. в месяц.

Tr (поездки в налоговую, пересылка документов, доставка новых образцов спортивного инвентаря) — 2000 руб. в месяц].

$$P_s = 350\,000 + 190\,000 + 3000 + 55\,000 + 2000 = 600\,000 \text{ руб. / мес.}$$

Если каждый месяц фитнес-клуб посещают 200 посетителей, то себестоимость абонеента будет равна $600\,000 / 200 = 3000$ рублей в месяц.

Для расчета себестоимости услуги составляется финансовый план. Желательно расписать его на год вперед, если у вас предсказуемые затраты.

В этот план заносят операционные расходы – это деньги, которые предприниматель тратит на ведение бизнеса. Для простоты разделите операционные расходы на две категории.

Постоянные расходы – эта категория расходов, которые являются обязательными и не зависят от выручки или других процессов. Это постоянная зарплата сотрудников, аренда помещения, амортизация, оплата коммунальных услуг. Сюда же стоит добавлять налоги и социальные отчисления за сотрудников, пособия и другие обязательства.

Для выполнения услуг бизнес часто пользуется какой-то техникой. Износ этого оборудования тоже нужно записывать в постоянные расходы, чтобы не возникло ситуации, когда компания вроде бы прибыльная, но в случае поломки техники денег на покупку новой нет.

Чтобы посчитать амортизацию, нужно разделить стоимость техники на срок использования.

Пример. Для клининговых услуг вы пользуетесь особым переносным пылесосом за 50 000 руб., срок его службы в инструкции – 5 лет, или 60 месяцев. Разделите стоимость на срок службы. Получится 833 руб. в месяц.

Можно сразу узнать еще один полезный показатель. Разделите эту сумму на количество часов, когда вы реально пользуетесь, например, феном для работы. Например, в месяц это 100 часов. Получится, что амортизация фена в час – 83,3 руб. Выходит, что примерно через 600 часов использования фен может выйти из строя – к этому времени вы должны заработать 50 000 руб., чтобы купить новый.

Для точности расчета амортизации стоимость техники время от времени уточняют, чтобы откладывать больше денег, потому что оборудование может подорожать. Амортизацию считайте для всей техники, которую используете.

Амортизацию добавляют в категорию постоянных расходов, т. к. срок службы идет, даже если техника простаивает.

Еще в постоянные расходы записывают деньги, которые вы получаете как управляющий бизнесом. В небольших компаниях это, как правило, зарплата руководителя. Если вы индивидуальный предприниматель или самозанятый, то тоже назначьте себе зарплату – сумму, которую вы будете забирать из оборота бизнеса на свои нужды каждый месяц.

Пример. Допустим, вы оказываете услуги по уборке помещений, у вас небольшая компания из трех человек. Вот как могут выглядеть ваши переменные расходы за месяц:

- аренда офиса – 5000 руб.;
 - ФОТ + налоги и взносы – 100 000 руб.;
 - канцелярия – 5000 руб.;
 - внешняя реклама – 15 000 руб.;
 - патент + взносы – 50 000 руб.;
 - амортизация оборудования – 5 000 руб.;
 - зарплата руководителя – 50 000 руб.
- Итого в месяц: 230 000 руб.

После расчета постоянных расходов нужно рассчитать переменные расходы. **Переменные расходы** — это расходы, которые меняются вместе с выручкой. Если клиентов нет, то и нет расходов.

Пример. Допустим, это может быть закупка сырья для выполнения услуги или стоимость рекламы, если вы используете модель оплаты за потенциального клиента. В переменные расходы записывают премии сотрудников — процент менеджеру по продажам за привлечение клиента или бонус специалисту за отработанную задачу.

После посчитайте, сколько заказов вы можете выполнить в месяц своими силами. Учитывайте время, потраченное на переговоры и подписание документов.

Пример. Переменные расходы для службы клининга могут выглядеть так:

- закупка средств очистки и средств защиты для одной уборки — 300 руб.;
- премия сотрудникам — 600 руб.;
- оплата такси после работы — 600 руб.

Итого на один заказ: 1500 руб.

Всего компания может выполнить 150 заказов в месяц.

Расходы — 225 000 руб.

Затем необходимо рассчитать **косвенные расходы**. Как правило, у любого бизнеса время от времени появляются расходы, которые напрямую не влияют на рабочий процесс, но нужны для роста дохода и обеспечения жизнедеятельности предприятия. Их тоже стоит учитывать.

Пример. Это могут быть траты на обучение, оплата подрядчиков, которые выполняют какие-то услуги, траты на разовые командировки. В клининговой компании из нашего примера косвенных расходов мало. Обычно это только траты на повышение квалификации для руководителя, который одновременно занимается и маркетингом. В год это 36 000 руб. на профильный тренинг или семинар. Получается, на это нужно откладывать 3 000 руб. в месяц.

Затем нужно добавить в расчет развитие предприятия. Если вы хотите, чтобы предприятие развивалось, нужно учитывать средства на рост, т. е. заложить в финансовый план и прибыль бизнеса. Возможно, на этом этапе придется пересмотреть ваш расчет постоянных и переменных расходов — так происходит, когда для роста нужно нанять еще сотрудников, купить больше оборудования, снять просторный офис.

Обратите внимание: в данном случае, когда считают себестоимость для бизнес-плана, используют желаемую прибыль. Если вы используете уже имеющиеся данные, считайте фактическую прибыль, которая есть у предприятия. Сложите постоянные, переменные, косвенные расходы и планируемую прибыль.

Пример. Руководитель клининговой службы хочет, чтобы компания приносила в виде прибыли хотя бы 20 000 руб. в месяц. Эти деньги он планирует вкладывать в покупку нового оборудования.

Руководитель складывает все месячные расходы с учетом полной загрузки компании в 150 заказов в месяц: постоянные 230 000 руб., переменные 225 000 руб., косвенные 3000 руб. и

прибыль 20 000 руб.

Итого все расходы – 478 000 руб.

Далее можно рассчитать себестоимость. Чтобы определить среднюю себестоимость при полной загрузке, нужно сначала выяснить стоимость часа. Для этого разделите среднюю сумму расходов в месяц на количество рабочих часов. Затем можно вычислить стоимость одного заказа.

Пример, Вы знаете, что специалисты вашей компании на выполнение одной услуги тратят три часа. Значит, умножайте стоимость часа на 3 – получите тариф, который нужно установить за этот заказ, чтобы выйти на плановую прибыльность с учетом всех расходов.

Изучите выручку, прибыль, остатки, рентабельность — данные за любой период по магазину, группе товаров или конкретной позиции. С помощью полученных данных можно выяснить, насколько выгоден для вас конкретный клиент, который уже платит за услуги — это называют трудоемкостью клиента. Умножаете количество потраченных на человека часов и свою стоимость часа, сравниваете с себестоимостью. Если фактическая оплата в итоге оказалась меньше, нужно или повышать для клиента цену, либо искать других клиентов, которым услугу можно оказать быстрее.

Пример. Стоимость часа работы клининговой компании получилась около 2 390 руб. Заказ по уборке команда из трех человек выполняет за пару часов, еще нужно учитывать время проезда, итого 3 часа или 7 170 руб.

Сейчас за такой заказ берут 8 000 руб., и этот тариф даже выше себестоимости. Можно давать постоянным клиентам скидки и все равно быть в плюсе.

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое внимание следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены труднопрогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств.

Должны быть описаны условия всех остальных, относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов.

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

- изменение курса рубля к доллару;
- перечень и ставки налогов;
- рублевую инфляцию (возможен различный %, в зависимости от объекта);
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов, выпуска акций и т.д.;
- порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам) (форма отчета приведена в Приложении 2);
- планом движения денежных средств (Кэш-Фло) (форма отчета о движении денежных средств приведена в Приложении 3);
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени) (форма балансовой ведомости приведена в Приложении 4).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

В дополнение к этому рекомендуется прилагать расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности (Приложение 5), а также прогнозируемые показатели эффективности проекта (Приложение 6).

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

Отчет о прибылях и убытках

Наименование статьи	В месяц	В год (2025 г)	2026 г	2027 г
1 .Валовой объем продаж				
2.Потери				
3.Налоги с продаж				
4.Чистый объем продаж (с. 1-с.2-с.3)				
5.Сырье и материалы				
6.Комплекующие изделия				
7.Сдельная заработная плата				
8.Другие прямые издержки				
9.Суммарные прямые издержки (сумма с. 5 по 8)				
10.ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (с.4-с.9)				
11 Налог на имущество				
12.Административные издержки				
13.Производственные издержки				
14.Маркетинговые издержки				
15.Зарплата административного персонала				
16.Зарплата производственного				
17.Зарплата маркетингового персонала				
18.Суммарные постоянные издержки (сумма с. 12по 17)				
19. Амортизация				
20.Проценты по кредитам				
21.Суммарные калькуляционные издержки (с. 19+С.20)				
22.Другие доходы				
23.Другие затраты				
24.ПРИБЫЛЬ ДО ВЫПЛАТЫ НАЛОГА				
25.Суммарные издержки, отнесенные на прибыль				
26.Налог на прибыль				
27. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ				

Отчет о движении денежных средств

Наименование статьи	В месяц	В год (2025 г)	2026 г	2027 г
1. Поступление от сбыта продукции / услуг				
2. Прямые производственные издержки				
3. Затраты на сдельную заработную плату				
4. Поступления от других видов деятельности				
5. Выплаты на другие виды деятельности				
6. Общие (постоянные) издержки				
7. Затраты на персонал				
8. Налоги				
9. Кэш-фло от операционной деятельности (С.1-С.2-С.3+С.4-С.5-С.6-С.7-С.8)				
10. Затраты на приобретение активов				
11. Другие издержки подготовительного периода				
12. Поступления от реализации активов				
13. Кэш-фло от инвестиционной деятельности (с12-с.10-с.11)				
14. Собственный (акционерный) капитал				
15. Займы				
16. Выплаты в погашение займов				
17. Выплаты % по займам				
18. Банковские вклады				
19. Доходы по банковским вкладам				
20. Выплаты дивидендов				
21. Кэш-фло от финансовой деятельности (с 14 + с. 15-с. 16-с.17-с.18 + с. 19-С.20)				
22. Баланс на начало периода				
23. Баланс на конец периода (с.9+с.13 + с. 21 + с. 22)				

Баланс

Наименование статьи				
1.Средства на счете				
2.Счета к получению				
3.Товарно-материальные запасы				
4.Предоплаченные расходы				
5.Ценные бумаги				
6.Суммарные текущие активы (сумма с. 1 по с. 5)				
7.Земля				
8.Здания и сооружения				
9.Оборудование				
10.Другие активы				
11.Незавершенное производство				
12.СУММАРНЫЙ АКТИВ (с.6 + сумма с.7 по с.11)				
13.Отсроченные налоговые платежи				
14.Счета к оплате				
15.Краткосрочные кредиты				
16.Полученные авансы				
17.Суммарные краткосрочные обязательства (сумма с 13 по с. 16)				
18.Долгосрочные займы				
19.Акционерный капитал				
20.Нераспределенная прибыль				
21.Суммарный собственный капитал (с. 19 + с.20)				
22. СУММАРНЫЙ ПАССИВ (с. 17 + с. 18 +С.21)				

Финансовый план – один из важнейших разделов бизнес-плана. По итогам составления финансового плана оцениваются возможные перспективы в развитии проекта столярной мастерской. В данном разделе рассмотрены потребности в финансировании, источники и схемы финансирования, а также прогнозируемые показатели деятельности мастерской.

Чтобы определить финансовые показатели компании, в первую очередь необходимо определить планируемый объем выпуска и реализации готовой продукции, учитывая человеческий фактор, трудоёмкость и производственную мощность. Кроме того, опираясь на анализ потребностей клиентов, определимся с наиболее привлекательными позициями для производства.

Таблица № ____ Расчет планируемого объема выпуска и реализации готовой продукции на 2025 год

Наименование	Средняя цена за единицу продукции (тыс. руб.)	Себестоимость единицы изделия (тыс. руб.)	В натуральном измерении (шт.)	В стоимостном измерении, тыс. руб.
Модульные беседки из дерева	200	80,84	120	24 000
Стол обеденный	50	36,12	30	1 500
Стол офисный	80	57,16	25	2 000
Прикроватная тумба	15	8,56	8	120
Журнальный столик	10	4,9	12	120
Часы	6	2,71	24	144
Зеркала	7	5,89	24	168
Светильники	10	4,13	10	100
Декоративные настенные панно	4	1,3	15	60
Органайзер (для офиса)	3	0,3	56	168
Подставка для гаджетов	3	0,3	90	270
Разделочная доска	2	0,3	90	180
Конфетница-сахарница	2	0,3	43	86
Итого:		12 690,00		28 916,00

Раздел себестоимость включен в таблицу расчета планируемого объема реализации с целью определения затрат на материалы и сырьё, необходимых к привлечению на старте проекта.

Для определения величины необходимых инвестиций для запуска бизнеса, был произведен расчет затрат на открытие столярной мастерской и первый месяц работы в таблице №13.

Таблица № ____ Расход на открытие столярной мастерской

Статья расходов	Сумма затрат (руб.)
Аренда помещения	120 000,00
Оборудование	689 229,00
Реклама и создание сайта	50 000,00
Материалы и сырьё	1 500 000,00
Заработная плата (в т.ч. отчисления)	551 845,00
Итого:	2 911 074,00

Отчет о прибылях и убытках

Наименование статьи	2025 год (руб.)	2026 год (руб.)
1. Валовой объем продаж	28 916 000	35 124 300
2. Потери	-	-
3.Налоги с продаж	-	-
4.Чистый объем продаж (с. 1-с.2-с.3)	28 916 000	35 124 300
5.Сырье и материалы	12 690 000	13 567 110
6.Комплекующие изделия	-	-
7.Сдельная заработная плата	-	-
8.Другие прямые издержки (Транспортные расходы)	420 000	450 000
9.Суммарные прямые издержки (сумма с. 5 по 8)	13 110 000	14 017 110
10.ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (с.4-с.9)	15 806 000	21 107 190
11 Налог на имущество	-	-
12.Административные издержки	-	-
13.Производственные издержки	1 440 000	1 600 412
14.Маркетинговые издержки	200 000	190 000
15.Зарплата административного персонала	240 000	300 000
16.Зарплата производственного персонала	6 286 140	6 701 630
17.Зарплата маркетингового персонала	96 000	100 000
18.Суммарные постоянные издержки (сумма с. 12по 17)	8 262 140	8 892 042
19. Амортизация	137 845	137 845
20.Проценты по кредитам	250 000	250 000
21.Суммарные калькуляционные издержки (с. 19+С.20)	387 845	387 845
22.Другие доходы	-	-
23.Другие затраты	-	-
24.ПРИБЫЛЬ ДО ВЫПЛАТЫ НАЛОГА	7 156 015	11 827 303
25.Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	300 888	300 888
26.Налог на прибыль (доход * 6%)	1 734 960	2 107 458
27. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	5 120 167	9 418 957

Отчет о движении денежных средств

Наименование статьи	2025 год (тыс. руб.)	2026 год (тыс. руб.)
1. Поступление от сбыта продукции / услуг	28 916 000	35 124 300
2. Прямые производственные издержки	13 110 000	14 017 110
3. Затраты на сдельную заработную плату	-	-
4. Поступления от других видов деятельности	-	-
5. Выплаты на другие виды деятельности	-	-

б. Общие (постоянные) издержки	8 262 140	8 892 042
7. Затраты на персонал	-	-
8. Налоги	2 035 848	2 408 346
9. Кэш-фло от операционной деятельности (С.1-С.2-С.3+С.4-С.5-С.6-С.7-С.8)	5 508 012	9 806 802
10. Затраты на приобретение активов	-	-
11. Другие издержки подготовительного периода	-	-
12. Поступления от реализации активов	-	-
13. Кэш-фло от инвестиционной деятельности (с12-с.10-с.11)	-	-
14. Собственный (акционерный) капитал	500 000	5 120 167
15. Займы	2 500 000	1 250 000
16. Выплаты в погашение займов	1 250 000	1 250 000
17. Выплаты % по займам	250 000	250 000
18. Банковские вклады	-	-
19. Доходы по банковским вкладам	-	-
20. Выплаты дивидендов	-	-
21. Кэш-фло от финансовой деятельности (с 14 + с. 15-с. 16-с.17-с.18 + с. 19-С.20)	1 500 000	4 870 167

Финансовые показатели

1. Коэффициенты ликвидности.

– Коэффициент текущей ликвидности (CR, %)

$$CR = \text{текущие активы} / \text{текущие обязательства}$$

$$CR = 5\,120\,167 / 3\,000\,000 = 1,71\%$$

Значение коэффициента в пределах от 1% до 3% указывает на то, что у предприятия достаточно возможностей для погашения краткосрочных обязательств.

2. Чистый оборотный капитал, (NWC, в денежных единицах)

Разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами.

$$NWC = \text{текущие активы} - \text{текущие обязательства}$$

$$NWC = 5\,120\,167 - 3\,000\,000 = 2\,120\,167$$

3. Рентабельность продаж.

Этот показатель также называется нормой прибыли, т. к. отражает удельный вес прибыли в общей выручке компании. Расчет рентабельности продаж нужен для контроля за развитием бизнеса, чтобы была возможность своевременно принять меры, если показатель снижается.

$$\text{Чистая РПр} = \text{БП} / \text{В} \times 100\%$$

$$\text{Рентабельность продаж} = 5\,120\,167 / 28\,916\,000 \times 100\% = 17,7\%$$

Рентабельность продаж, равная 17% – это средний показатель, указывающий на то, что предприятие способно поддерживать стабильную работу.

4. Срок окупаемости

$$\text{СРОК ОКУПАЕМОСТИ} = \text{РАЗМЕР ВЛОЖЕНИЙ} / \text{ЧИСТАЯ ГОДОВАЯ ПРИБЫЛЬ}$$

$$\text{Срок окупаемости} = 3\,000\,000 / 5\,120\,167 = 0,6 \text{ лет, или } 7 \text{ месяцев}$$

5. Точка безубыточности

$$\text{Точка безубыточности (в денежном выражении)} = \text{Постоянные затраты} / (\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}) \times \text{Выручка}$$

$$\text{Точка безубыточности} = 8\,262\,140 / (28\,916\,000 - 13\,110\,000) \times 28\,916\,000 = 15115022,16$$

Финансовые показатели

Финансовые коэффициенты - показатели хозяйственной деятельности - являются относительными величинами, отражающими в концентрированной форме состояние дел на предприятии.

Анализ финансовых коэффициентов позволяет ответить на вопросы: какова прибыль, зарабатываемая на вложенный капитал, и насколько прочно финансовое положение предприятия.

В процессе разработки бизнес-плана вычисляются прогнозные финансовые коэффициенты.

1. Коэффициенты ликвидности:

Ликвидность предприятия в широком смысле означает его способность изыскивать денежные средства, используя для этого все возможные источники: банковский кредит, продажу излишних активов и собственную производственно-коммерческую деятельность.

Предприятия могут исполнять свои краткосрочные обязательства, используя для этого легко реализуемые активы. В этих показателях краткосрочные обязательства (обязательства, подлежащие удовлетворению в течение года) сравниваются с имеющимися оборотными средствами которые служат для удовлетворения краткосрочных обязательств.

- *Коэффициент текущей ликвидности (CR, %)*

Рассчитывается как частное от деления оборотных средств на краткосрочные обязательства и показывает достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств.

$CR = \text{текущие активы} / \text{текущие обязательства}$

CR показывает, хватит ли у предприятия оборотных средств (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и легко реализуемые ценные бумаги) для погашения его краткосрочных обязательств (краткосрочные кредиты, займы, кредиторская задолженность).

В соответствии с международной практикой, значения коэффициента ликвидности должны находиться в пределах от единицы до двух (иногда до трех). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие окажется под угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза также является нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональном вложении и использовании предприятием своих средств.

- *Коэффициент срочной ликвидности (QR, %)*

Отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам. Из практики его значение должно быть также более единицы. Однако из российских источников известно, что оптимальное значение этого коэффициента в России составляет 0.7 - 0.8.

$QR = \text{Денежные средства, краткосрочные инвестиции, счета к получению} / \text{текущ. обязательства}$
--

- *Чистый оборотный капитал, (NWC, в денежных единицах)*

Разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами.

$NWC = \text{текущие активы} - \text{текущие обязательства}$
--

Рентабельность

Рентабельность — это экономический показатель, характеризующий чистую прибыль или убыток от вложений в установленном периоде. Обычно он выражается в процентном отношении к первоначальной величине инвестиций. В зависимости от сферы деятельности компании показатели рентабельности различаются:

- Рентабельность активов. Расчет рациональности и целесообразности использования компанией какого-либо ресурса.

Показывает величину прибыли на 1 руб. вложений. Рассчитывается, как соотношение прибыли с активами.

$$P_{\text{актив}} = \text{БП} / A \times 100\%$$

где: $P_{\text{актив}}$ – рентабельность активов компании;

БП – балансовая прибыль (доходы–расходы);

A – средняя стоимость активов за расчетный период.

- Рентабельность предприятия. Оценивается работа всей компании в целом.

Рентабельность предприятия – это отношение прибыли к объему продаж. Показывает, сколько копеек прибыли содержит 1 рубль выручки.

$$P_{\text{П}} = \text{БП} / V \times 100\%$$

где: $P_{\text{П}}$ – рентабельность предприятия;

БП – балансовая прибыль (доходы–расходы);

V – выручка компании за расчетный период.

При расчете можно использовать любую прибыль компании: валовую, операционную, чистую.

- Рентабельность товаров и продукции

Показатель обозначает эффективность затрат. Он показывает долю прибыли в каждом рубле, затраченном на производство продукции. Формула расчета рентабельности товаров и продукции – это отношение прибыли к себестоимости: $P_{\text{тов}} = \text{БП} / C \times 100\%$

где: $P_{\text{тов}}$ – рентабельность товаров и продукции;

БП – балансовая прибыль (доходы–расходы);

C – себестоимость продукции или товара за расчетный период.

Рентабельность продукции может быть рассчитана по чистой прибыли или по прибыли от продаж, по полной себестоимости продукции, расходам только по производственным затратам.

Рассчитать рентабельность товаров можно по каждой позиции, это поможет успешно маневрировать внутри имеющегося ассортимента: выбирать поставщиков с низкими ценами, сокращать издержки.

- Рентабельность продаж.

Этот показатель также называется нормой прибыли, т. к. отражает удельный вес прибыли в общей выручке компании. Расчет рентабельности продаж нужен для контроля за развитием бизнеса, чтобы была возможность своевременно принять меры, если показатель снижается.

$$P_{\text{Пр}} = \text{БП} / V \times 100\%$$

где: $P_{\text{Пр}}$ – рентабельность продаж компании;

БП – балансовая прибыль (доходы–расходы);

V – выручка компании за расчетный период.

Можно рассчитать чистую рентабельность продаж по формуле:

$$P_{\text{Пр}} = \text{ЧП} / V \times 100\%$$

где: $P_{\text{Пр}}$ – рентабельность продаж компании;

ЧП – чистая прибыль (Выручка за минусом себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, прочих расходов, обязательных платежей);

В – выручка компании за расчетный период.

Считается, что компания относится к сверхприбыльной, если чистая рентабельность компании более 30%, высокорентабельная – 20–30%, среднерентабельная – 5–20%, низкорентабельная – 1–5%, 0–1% – порог рентабельности, менее 0– убыточная деятельность.

Срок окупаемости

Для определения простого срока окупаемости инвестиций используется формула:

$$\text{СРОК ОКУПАЕМОСТИ} = \text{РАЗМЕР ВЛОЖЕНИЙ} / \text{ЧИСТАЯ ГОДОВАЯ ПРИБЫЛЬ}$$

Либо

$$PP = KO / ПЧсг$$

где: PP — срок окупаемости, выраженный в годах.

KO — сумма вложенных средств.

ПЧсг — Чистая прибыль в среднем за год.

РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Точка безубыточности (ТБУ) — это объем производства или продаж, при котором доходы равны расходам, а бизнес работает «в ноль». Рассчитать точку безубыточности можно в деньгах или штуках. Для этого нужно знать цену готового изделия или услуги, постоянные и переменные расходы. Если в компании большой ассортимент, для расчета может понадобиться количество продаж разных групп товаров или их доли продаж в общем объеме.

Постоянные расходы не зависят от количества произведенной продукции. Обычно к ним относятся аренда, охрана, коммунальные платежи, фиксированные траты на рекламу, зарплата административного персонала.

Они рассчитываются на определенный период, например, месяц. На самом деле, эти расходы тоже могут меняться. Вырос объем производства, потребовался большой склад, из-за этого увеличилась аренда. Поэтому правильнее назвать их условно-постоянными.

Переменные расходы меняются в зависимости от объема производства. Это материалы, затраты на упаковку и доставку. Этот показатель рассчитывается на единицу продукции.

Дорогостоящие вложения на расчет точки безубыточности не влияют, они возвращаются собственнику после того, как бизнес начал генерировать прибыль. Если предприниматель купил станок, машину или помещение для бизнеса, он не должен учитывать эти расходы в расчете.

Формула для расчёта точки безубыточности в натуральном выражении (для компаний, продающих один товар или услугу):

Точка безубыточности (в натуральном выражении) = Постоянные затраты / (Цена единицы товара или услуги – Переменные затраты на единицу товара или услуги).

Формула для расчёта точки безубыточности в денежном выражении (для бизнеса, производящего или продающего несколько товаров и услуг):

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные траты}}{\text{Выручка} - \text{Переменные траты}} \times \text{Выручка}$$

Для расчёта точки безубыточности понадобятся значения выручки, постоянных затрат, переменных затрат и цены единицы товара или услуги.

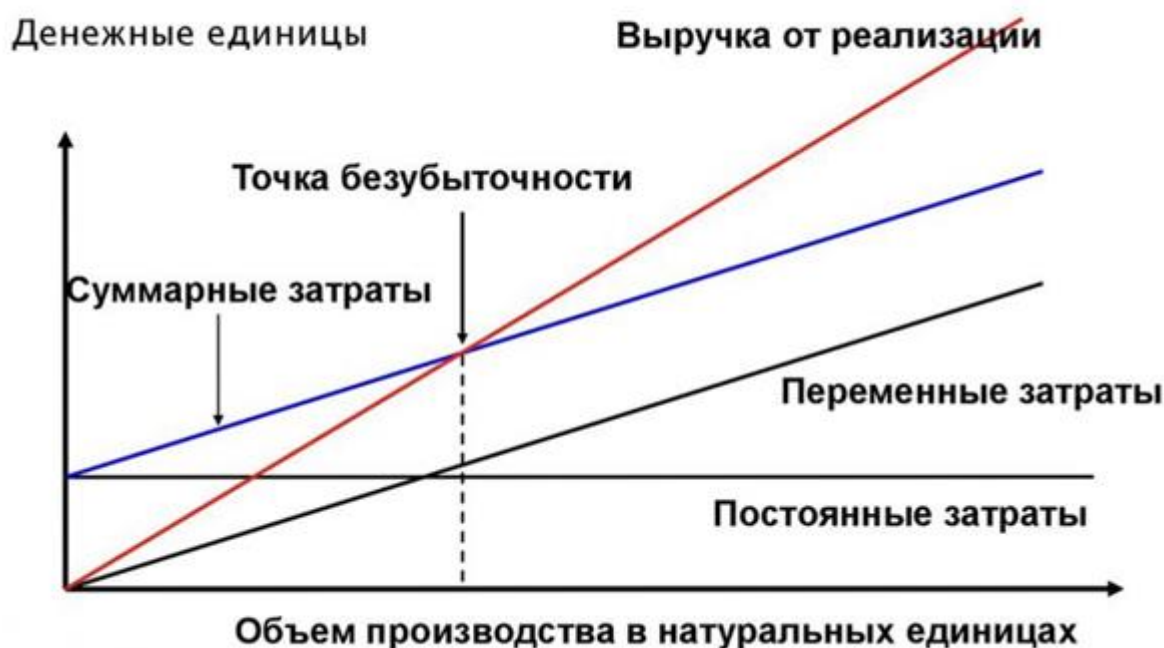
Также эту формулу можно сократить и представить, как:

Точка безубыточности = Постоянные затраты / Маржинальность.

где: **Маржинальность = (Цена - Переменные расходы) / Цена x 100%**

Результатом этого расчета станет точка безубыточности в деньгах.

Для расчета ТБУ в натуральном выражении нужно разделить получившуюся сумму на цену продукта.



На графике хорошо понятно, почему этот показатель называется точкой безубыточности: в ней линия выручки пересекает линию расходов. После прохождения этой точки сумма выручки становится больше суммы расходов, бизнес выходит в плюс.

В каждой компании список постоянных и переменных расходов разный. Допустим, мы решили открыть цветочный магазин и оформили патент. Сумма патента относится к постоянным расходам — от количества проданных букетов налог не меняется. А если бы мы выбрали упрощенную систему налогообложения, платить налог пришлось бы с каждого проданного букета. Это уже переменные расходы.

ПРИМЕР: Мы планируем продавать букеты со средней ценой 2 000 рублей. Переменные расходы составляют 1 550 рублей. Это закупочная стоимость цветов, зарплата флориста и упаковка. Постоянные расходы — 34 500 рублей.

Маржинальность букета = $(2000 - 1550) / 2000 \times 100\% = 22,5\%$

Точка безубыточности = $34\ 950 / 22,5\% = 153\ 333$ (руб.)

$150\ 000 / 2\ 000 = 76,7$ (шт.)

Данные для расчета точки безубыточности цветочного магазина	
Постоянные расходы	34 500
Аренда	20 000
Коммунальные услуги	2 800
Реклама	5 000
Налоги (патент и страховые взносы ИП)	6 700
Переменные расходы (на один букет)	1 550
Закупочная стоимость цветов	1 000
Упаковка	100
Оплата труда флориста	450
Цена продажи букета	2 000
Маржинальность одного букета	22,50%
Точка безубыточности (руб.)	153 333,33
Точка безубыточности (шт.)	76,7

Для выхода «в ноль» нужно продать 77 букетов на 153 333 рублей в месяц. Это приблизительно 3 букета в день. При разработке бизнес-плана и заполнении финансовой модели мы прогнозируем увеличение потока от 30 до 90 заказов в течение трех месяцев. Именно столько времени займет выход магазина на безубыточность.

Месяцы	июл. 2021	авг. 2021	сент. 2021	окт. 2021	нояб. 2021
Вложения владельца	800 000 ₽				600 000 ₽
Доходы	60 000 ₽	120 000 ₽	180 000 ₽	240 000 ₽	300 000 ₽
Число оплат	30	60	90	120	150
Средний чек	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Расходы	81 000 ₽	127 500 ₽	174 000 ₽	220 500 ₽	267 000 ₽
Поставщики	30 000	60 000	90 000	120 000	150 000
Зарплата	13 500	27 000	40 500	54 000	67 500
Реклама	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Аренда и коммунальные услуги	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800
Упаковка	3 000	6 000	9 000	12 000	15 000
Налоги и страховые взносы	6 700	6 700	6 700	6 700	6 700
Прибыль	-21 000 ₽	-7 500 ₽	6 000 ₽	19 500 ₽	33 000 ₽
Рентабельность	-35%	-6%	3%	8%	11%

Проще всего маржинальность для бизнеса с одним товаром, но на практике такое редкость. Если компания продает несколько товаров, рассчитывается общая маржинальность.

ПРИМЕР: Предположим, компания продает кофе.

Переменные расходы для каждого вида кофе разные: у капучино 30 рублей, у латте 33, у глянсе 40. Как узнать средние переменные затраты? Сложить все и разделить на количество видов кофе?

$$(30 + 33 + 40) / 3 = 34,33 \text{ (руб.)}$$

Нет, эта формула была бы актуальна, если бы все виды кофе покупались поровну. Но, если покупают больше капучино, средние затраты будут ниже, а если преобладает дорогое в производстве глянсе, то выше. Поэтому для подсчета среднего количества нужно знать количество продаж каждого продукта.

Капучино покупают 30 раз в месяц, латте - 15, а глянсе - 5. Пересчитываем затраты по корректной формуле:

$$\text{Общие переменные затраты} = (30 \times 30 + 33 \times 15 + 40 \times 5) / 50 = 31,9 \text{ (руб.)}$$

Цена тоже отличается. Капучино стоит 150 рублей, латте - 160, глянсе - 180.

$$\text{Средняя цена} = (150 \times 30 + 160 \times 15 + 180 \times 5) / 50 = 156 \text{ (руб.)}$$

$$\text{Средняя маржинальность} = (156 - 31,9) / 156 \times 100\% = 79,6\%$$

$$\text{Точка безубыточности} = 115\,000 / 79,6\% = 144\,561 \text{ руб. или } 927 \text{ стаканчиков кофе.}$$

Зачем нужен расчет точки безубыточности

1. Открытие нового бизнеса

Расчет точки безубыточности дает реальное понимание объема продаж для получения прибыли при запуске нового проекта.

2. Анализ текущего бизнеса

Все расходы в бизнесе могут меняться, это будет влиять на маржинальность товара и двигать точку безубыточности, поэтому ее периодически нужно корректировать. Прибыли, которую генерирует бизнес, может быть мало для покрытия всех затрат.

3. Вывод компании из кризиса

Точка безубыточности показывает, какой минимальный объем продукции нужно реализовать. На ее основании строится план продаж, ниже которого бизнес становится убыточным. Выполнение плана тоже нужно отслеживать.

Рентабельность и маржинальность — это разные показатели эффективности бизнеса, у них свои особенности и отличия.

Рентабельность — это показатель, который отражает успешность бизнеса в плане получения прибыли по отношению к затраченным ресурсам. При подсчёте рентабельности учитываются все расходы компании, а не только себестоимость.

Маржинальность показывает отношение прибыли к выручке. Она оценивает эффективность производства и продаж, позволяет понять, сколько процентов дохода приносит каждый рубль, потраченный на производство и реализацию продукта.

Основные отличия между рентабельностью и маржинальностью:

- **Маржинальность** оценивает эффективность производства и продаж, а **рентабельность** — успешность использования ресурсов организации.
- **Рентабельность** способна быть как положительной, так и отрицательной, если компания несёт убытки, вложенные инвестиции превышают прибыль. **Маржинальность** ориентирована на короткий промежуток времени, **рентабельность** оперирует более масштабными периодами.
- **Маржинальность** показывает долю дохода от выручки, а **рентабельность** — отношение прибыли к инвестициям, всем вложенным средствам, понесённым расходам.

10. PEST-анализ и SWOT-анализ

1. **PEST-анализ** – это метод, используемый для оценки ключевых рыночных тенденций (рис. 8).



Рис. 8. PEST-анализ

Этот анализ дает представление об основных внешних факторах, оказывающих влияние на отрасль:

P (Political) – **политические и правовые аспекты**: политическая стабильность в стране, правительственная поддержка различных секторов экономики, законодательная база;

E (Economic) – **экономическая ситуация**: уровень инфляции, стабильность национальной валюты, ставки налогов и таможенных пошлин, ключевая ставка Центрального банка, показатели бюджета и т.д.;

S (Socio-Cultural) – **социокультурный портрет населения**: демографические показатели, уровень образования, уровень жизни, особенности менталитета;

T (Technological) – **технологический прогресс в отрасли**: объем инвестиций в инновационные проекты, модернизация устаревшего оборудования, внедрение инновационных технологий, использование новых материалов и т.д.

PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования, его результаты можно использовать в качестве факторов для SWOT-анализа. Но чаще всего применяют разновидности данного метода, например, PESTLE-анализ, где последние две буквы означают юридические (legal) и экологические (environmental) факторы (рис. 9).



Рис. 9. PESTLE-анализ

PESTLE-анализ — это рамка, помогающая вам идентифицировать внешние факторы — происходящие за пределами вашего контроля — которые могут повлиять и оказать воздействие на ваши бизнес-цели и маркетинговую стратегию.

Пример. Приведем примеры возможностей и вызовов, которые позволяют выявить PESTLE-анализ:

- общественные и культурные изменения, влияющие на стратегию выхода на рынок;
- новые маркетинговые технологии и связанные с ними коммуникационные техники;
- изменения в правительстве, которые могут предоставить новые источники финансирования, например, для НИОКР или цифровых стажировок;
- юридические изменения, к которым необходимо приспособиться (например, законы о конфиденциальности).

Важно! Не все 6 элементов PESTLE могут быть релевантны для вашего бизнеса; сосредоточьтесь на областях, которые оказывают определенное влияние.

Самый простой способ представить ваш PESTLE-анализ — это таблица. Для упрощения создания и демонстрации анализа можно использовать специализированный шаблон PESTLE (таблица 2).

Таблица 2

Таблица-шаблон для проведения PESTLE -анализа

Факторы, входящие в группу PESTLE	Возможности / Угрозы	Важность (высокая/средняя/низкая)	Влияние во времени (сейчас/среднесрочно/долгосрочно)	Последствия для целей бизнеса
Политические факторы				
Экономические факторы				
Социальные факторы				
Технологические факторы				
Правовые факторы				
Экологические факторы				

Таблица разделяет ключевую информацию, которую вам нужно оценить для каждого фактора PESTLE:

- возможность или угроза — это факторы, которые либо положительно, либо отрицательно могут повлиять на ваш бизнес;
- **важность** конкретного фактора для развития вашего бизнеса, то есть сила влияния фактора: высокая, средняя или низкая;
- **временное воздействие** — когда это повлияет на ваш бизнес и насколько длительно будет это влияние;
- **последствия после внешнего воздействия фактора для ваших бизнес-целей.**

При выявлении негативных последствий воздействия внешнего фактора вам необходимо объединить всю полученную информацию, чтобы привести аргументированные выводы по воздействию внешней бизнес-среды на развитие вашего бизнеса, с учетом каждого отдельно взятого фактора. Опишите, как вы можете на это отреагировать для того, чтобы решить вопросы с силой воздействия каждого PESTLE-фактора.

Важно! При оценке внешних факторов в категории «Возможностей и Угроз» рассмотрите то, что в некоторых случаях угрозы могут создавать и возможности для дальнейшего развития и обеспечения устойчивости функционирования

предприятия на рынке. Или, например, выявленные возможности ваш бизнес может использовать в свою пользу, чтобы смягчить первоначальную угрозу.

Ваш PESTLE-анализ является отличной основой для выявления потенциальных угроз и возможностей, которые можно использовать в анализе SWOT/TOWS. Матрица TOWS соединяет стратегические возможности и угрозы, с которыми вы сталкиваетесь в своей стратегии.

	Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
Opportunities (Возможности): здесь будут перечислены возможности, которые предприятие может использовать в свою пользу для дальнейшего развития	SO Strategies (Стратегии SO): здесь будут стратегии, которые используют сильные стороны для использования выявленных возможностей	WO Strategies (Стратегии WT): здесь будут стратегии, которые способны минимизировать слабые стороны предприятия и внешние угрозы, формирующие рынок
Threats (Угрозы): Здесь будут перечислены угрозы, которые могут повлиять на предприятие, оставив негативный след в его деятельности	ST Strategies (Стратегии ST): здесь будут стратегии, которые используют сильные стороны предприятия для минимизации угроз	WT Strategies (Стратегии WT): здесь будут стратегии, которые адресуют слабые стороны и угрозы, с которыми сталкивается предприятие

Рис. 9. Матрица TOWS

SWOT-анализ – это метод исследования, направленный на оценку внешних и внутренних факторов, которые прямо или косвенно оказывают влияние на развитие компании. Можно применять как для собственного, так и для конкурентного бизнеса. При использовании метода формируется матрица (рис.10). [Анализ конкурентов в 2024 году: что такое конкурентный анализ и ТОП-5 сервисов для конкурентного исследования <https://craftum.com/blog/analiz-konkurentov-2023/>].



Рис. 10. Схема SWOT-анализа

— **S – сильные стороны бизнеса.** Это внутренние характеристики предприятия, обеспечивающие ее устойчивое положение на рынке и удержание клиентов. Бывают постоянными и переменными, к сильным сторонам могут относиться низкие розничные цены, быстрая доставка, возможность заказать праздничную упаковку, квалифицированный персонал.

— **W – слабые стороны.** Тоже внутренние характеристики, но указывающие на слабые места. При работе с этой метрикой легко определить, что нуждается в улучшении или модификации. Например, слабые стороны – это может быть отсутствие сайта при его наличии у сильных конкурентов, нет бюджета на запуск контекстной рекламы, слабая техническая поддержка клиентов.

— **O – возможности.** Речь идет о событиях на рынке, в стране или в мире, на которые бизнес не может оказывать прямое влияние, но способен извлекать выгоды.

Пример. В качестве примера можно выделить: снижение таможенного сбора, программы государственной поддержки для предпринимательства, уход конкурентов

— **T – угрозы** являются внешним фактором, на них тоже невозможно повлиять, но стоит учитывать для прогнозирования потенциальных рисков. Выход на рынок нового сильного конкурента, повышение цен у поставщика из-за удорожания логистики или сырья, изменение налоговых ставок – эти и другие факторы создают проблемы для бизнеса, пути решения лучше заложить на этапе планирования.

Данные для SWOT-анализа собираются с учетом точек зрения, экспертных исследований, аналитических записок, статистических прогнозных данных различных платформ и статистических сборников и т. д. Даже если угрозы будет сложно определить, то сильные и слабые стороны, а также возможности способны стать серьезными точками роста и платформой для расчета следующих шагов конкурентов.

Пример. Представим вариант заполнения SWOT-анализа (табл. 3).

Таблица 3

Количественный SWOT анализ – идентификация факторов

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
- Высокое качество продукции.	- Отсутствие рекламы.
- Конкурентоспособные цены.- Высокий уровень сервиса и технической поддержки.	- Недостаточная узнаваемость бренда. - Случаи задержек поставок. - Ограниченная география обслуживания.
- Хорошая репутация. - Надежность поставок.	- Отсутствие активности в социальных сетях
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
- Расширение географии поставок. - Внедрение новых маркетинговых каналов. - Разработка новых продуктов. - Укрепление отношений с ключевыми клиентами. - Участие в отраслевых выставках и конференциях.	- Конкуренция со стороны крупных компаний. - Изменение рыночных условий. - Колебания цен на ГСМ. - Изменения в законодательстве. - Экономическая нестабильность.