
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)**

Кафедра экономики

Шимко Н.В.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**Методические указания к практическим занятиям и по организации
самостоятельной работы**

для студентов специальности 38.03.01 – Экономика
(направление «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и
аудит»)

для студентов специальности 38.03.02 - Менеджмент
(направление "Финансовый менеджмент")

Бизнес-планирование: методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы

/ Сост. Н.В.Шимко – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 30 с.

Рецензент к.э.н., доцент кафедры экономики Васильковская Н.Б.

Методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы по дисциплине «Бизнес-планирование» для направления подготовки 38.03.01 – Экономика (профили программ «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»), 38.03.02 – Менеджмент (профиль программы "Финансовый менеджмент").

Печатаются по решению методического семинара кафедры экономики.
Протокол № 7 от 24.05.2018

Утверждены и введены в действие проректором по учебной работе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
И.о.заведующего
кафедрой экономики
канд.экон.наук, доцент
_____ В.Ю. Цибульникова
« ___ » _____ 2018 г.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания к практическим занятиям и по организации самостоятельной работы

для студентов специальности 38.03.01 – Экономика
(направление «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»)

для студентов специальности 38.03.02 - Менеджмент
(направление "Финансовый менеджмент")

Разработчик
канд.экон.наук,
доц. каф. экономики
_____ Н..В. Шимко
« ___ » _____ 2018 г.

2018

Содержание

1. Общие положения.....	5
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	6
Практическое занятие 1. Бизнес-идея. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общая структура и содержание основных разделов бизнес-плана.....	6
Самостоятельная работа.....	6
Практическое занятие 2. Характеристика бизнеса. Определение цели, миссии стартапа. Описание товара/услуги.	7
Самостоятельная работа.....	8
Практическое занятие 3. Организационный план. Команда проекта. Требования и функционал. Потребность в трудовых ресурсах (персонале, специалистах, рабочих и т.д.).	9
Самостоятельная работа.....	12
Практическое занятие 4. Состояние отрасли. Цели и задачи анализа рынка. Характеристика целевого рынка. Изучение потребителей (портрет клиента). Конкурентная среда. Маркетинговая стратегия. Ценообразование. Каналы сбыта. Продвижение продукции.....	12
Самостоятельная работа.....	27
Список литературы.....	29

1. Общие положения

Целью практических занятий является: закрепление на практике теоретических основ бизнес-планирования, формирование навыков аналитического исследования внешней и внутренней среды для использования в разработке разделов бизнес-плана создания предприятия (стартапа), решения конкретных расчетных и логических задач разрабатываемого бизнеса.

Студент в процессе всего семестра разрабатывает индивидуальный бизнес-план стартапа по своему выбору или согласно примерного перечня тематики курсовых работ и представляет на занятии раздел бизнес-плана соответствующий теме практического занятия.

Результаты практических занятий являются составной частью курсовой работы дисциплины и формой контроля уровня освоения материала дисциплины, позволяют оценить уровень практической подготовки студента.

2. Методические указания по проведению практических занятий

Практическое занятие 1. Бизнес-идея. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общая структура и содержание основных разделов бизнес-плана.

Цель занятия: закрепить теоретические знания по теме, научиться генерировать и анализировать бизнес-идеи, выбрать бизнес-идею для стартапа.

Задание

1. Подготовить 3-5 идей для создания бизнеса.
2. Произвести предварительный «отсев» идей, проанализировав каждую.

В результате выбрать идею создания бизнеса.

Основные вопросы, которые необходимо обдумать на предварительной стадии, следующие:

- что будет предметом бизнеса;
 - в чем заключается новизна идеи производства продукции/оказании услуги;
 - кто потенциальный потребитель;
 - почему товар/услугу будут покупать;
 - кто конкуренты и чем предполагаемый товар/услуга лучше их;
 - что может воспрепятствовать реализации выбранной идеи?
3. Выбрать идею для стартапа для разработка бизнес-плана.
 4. Составить общую структуру и содержание разделов бизнес-плана

Самостоятельная работа

Изучение лекционного материала, дополнительных источников информации по теме занятия, подготовка к практическим занятиям. Поиск идей для разработки бизнес плана стартапа. Выбрать тему для разработки бизнес-плана стартапа.

Рекомендации. Попробуйте самостоятельно выработать бизнес-идею. Для генерации идей можно использовать:

- метод фрирайтинга, т.е. быстрое и непрерывное механическое записывание всех возникающих в голове мыслей в течение определенного времени (обычно 10-20 минут) без редактирования и изменений;

- метод принудительного сочетания, который предусматривает изучение двух и более предметов, товаров в целях выявления взаимосвязи между ними для создания нового функционального изделия.

Практическое занятие 2. Характеристика бизнеса. Определение цели, миссии стартапа. Описание товара/услуги.

Цель занятия: закрепить теоретические знания по теме, дать характеристику будущего предприятия и описать предполагаемый товар/услугу.

Задание

1. Дать характеристику будущего стартапа:

1) определить организационно-правовую форму;

2) определить основные виды деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД);

3) выбрать систему налогообложения (УСН, патентная система налогообложения и т.д) с обоснованием выбора;

4) определить необходимость в получении лицензии, сертификатов, разрешений и т.д. на право ведения выбранного вида деятельности;

5) сформулировать миссию стартапа;

6) сформулировать цели и задачи на ближайший период и на перспективу;

7) описать с какими проблемами может столкнуться предприятие;

10) отметить отличительные особенности от других предприятий, присутствующих на рынке.

2. Определить товар/услугу планируемый к выпуску (перечень, ассортимент).

Дать краткое описание товара/услуги, отразив:

1) защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками, патентами;

2) технологичность, универсальность, соответствие товара принятым стандартам; требования к контролю качества; требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию; имеются ли перспективы для дальнейшего развития товара;

3) отметить и описать отличительную особенность, назначение и возможные сферы применения, особую ценность;

- почему именно данный товар/услуга будет пользоваться спросом на рынке;

4) отличительные особенности в сравнении с аналогичными товарами/услугами конкурентов.

Перечисленные пункты указываются в соответствии с особенностями деятельности стартапа и могут быть дополнены другой информацией.

Самостоятельная работа

Изучение лекционного материала, налогового кодекса, Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД), других дополнительных источников информации по теме занятия. Составить описание продукта/услуги в соответствии с предлагаемой схемой по выбранной теме курсового проекта.

Рекомендации. При описании будущего товара/услуги стоит отметить его конкурентоспособность; преимущества в сравнении с аналогами, определить уникальные и отличительные качества для потенциальных покупателей.

Уникальность товара/услуг может быть выражено в различной форме: новая технология, уровень качества, набор свойств, специфические характеристики или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребности покупателей.

Практическое занятие 3. Организационный план. Команда проекта. Требования и функционал. Потребность в трудовых ресурсах (персонале, специалистах, рабочих и т.д.).

Цель занятия: закрепить теоретические знания по теме, разработать организационный план, определить потребность в трудовых ресурсах (персонале, специалистах, рабочих и т.д.).

Задание

1. Разработать организационную структуру управления стартапом (Пример 1).
2. Рассчитать потребность в персонале (сотрудниках, рабочих и пр.) трудовых ресурсах (Пример 2,3).
- 3) Сформулировать требования к квалификации персонала и распределению должностных обязанностей (Пример 4).

Пример 1

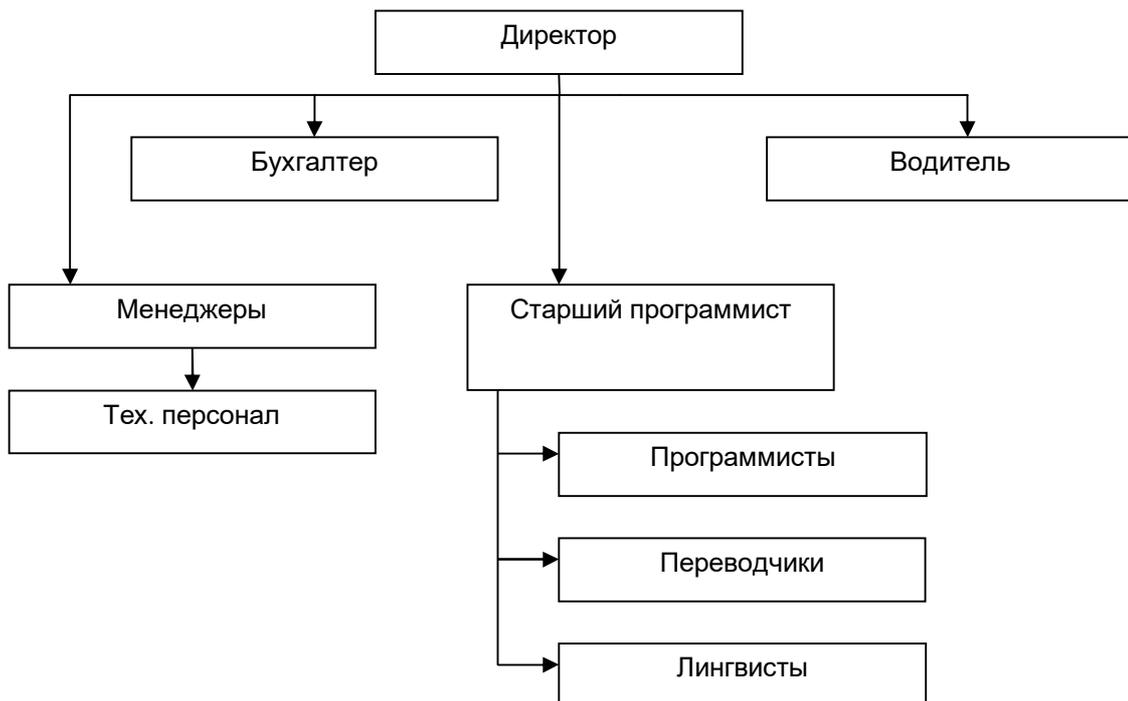


Рис. 3.1 Организационная структура стартапа (фрагмент)

Для расчета потребности в персонале стартапа:

- 1) составить баланс рабочего времени, т.е. определить эффективный фонд рабочего времени одного работающего на плановый период (Пример 2).

2) рассчитать потребность в персонале одним из основных способов: по трудоёмкости работ; по нормам выработки; по рабочим местам на основе норм и зон обслуживания и др. Численность административно – управленческого персонала определяется по функциям управления.

Пример 2

Баланс рабочего времени составляется для каждой группы персонала, с учетом режима работы предприятия и планируемых потерь рабочего времени.

Таблица 3.1. Баланс рабочего времени среднесписочного рабочего

Показатели	Значение
1. Календарный фонд времени, дни	
2. Число выходных и праздничных дней	
3. Номинальный фонд рабочего времени, дни	
4. Планируемые невыходы, всего в том числе: по болезни; очередной отпуск; отпуск в связи с родами; учебные отпуска; другие невыходы, предусмотренные коллективным договором	
5. Эффективный фонд рабочего времени, дни	
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час	
7. Эффективный фонд рабочего времени, час	

Пример 3

Вариант 1. Базовая потребность предприятия в трудовых ресурсах ($Ч$) определяется по формуле:

$$Ч_p = ОП / В_n \quad (1)$$

где $ОП$ - объем производства;

$В_n$ - выработка на одного работающего.

Вариант 2. Определение численности рабочих по профессиональным группам ($Ч_{pj}$) на основании трудоёмкости продукции, оказанных услуг осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_{pj} = T_{nj} / T_{эj} / K_{внj} \quad (2)$$

где $T_{пj}$ - трудоемкость производственной программы по j -му виду работ за расчетный период, нормо-час.;

$T_{эj}$ - эффективный фонд рабочего времени одного работника j -ой профессии за расчетный период, час.;

$K_{внj}$ – средний коэффициент выполнения норм рабочими j -ой профессии.

Трудоемкость производственной программы за расчетный период определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого объема выполнения работ в натуральном выражении.

Вариант 3. Расчет численности рабочих по нормам выработки производится по формуле:

$$Ч_p = Q / V_n / K_{вн} \quad (3)$$

где: Q – планируемый объем выполнения работ в натуральном выражении (шт., тн., л. м²), V_n – норма выработки на одного работающего, шт./чел.

Вариант 4. Расчет численности персонала по числу имеющихся рабочих мест используется в тех случаях, когда труд персонала не нормируется и не зависит от объективно измеряемых параметров. Для определения плановой численности персонала используется следующая формула:

$$Ч_p = M * K_{см} * K_{сп}, \quad (4)$$

где: M - число рабочих мест;

$K_{см}$ – коэффициент сменности работы рабочих мест;

$K_{сп}$ – коэффициент списочного состава, определяемый как отношение номинального фонда рабочего времени в днях к фактическому числу рабочих дней.

Пример 4

Таблица 3.2 Состав, квалификационные требования и должностные обязанности персонала швейного ателье (фрагмент)

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Швея	1) среднее профессиональное образование; 2) опыт работы от 2 лет; 3) навыки шитья; 4) знание разновидностей тканей, их свойств и способов обработки; 5) художественный вкус; 6) внимательность, аккуратность, усидчивость.	1) работа по соединению всех конструктивных линий изделия с помощью пошива механического или ручного; 2) контроль соответствия цвета деталей, изделий, прикладных материалов, ниток и качества.

Самостоятельная работа

Изучение лекционного материала, подготовка к практическим занятиям.

Изучение дополнительных источников информации для разработки организационных структур управления предприятием и их особенностей, по специфике формирования команды проекта, для составления прогноза потребности в сотрудниках, разработки требований к квалификации и должностным обязанностям сотрудников, нормативы заработной платы по отрасли и рыночные ставки, разработка штатного расписания.

Практическое занятие 4. Состояние отрасли. Цели и задачи анализа рынка. Характеристика целевого рынка. Изучение потребителей (портрет клиента). Конкурентная среда. Маркетинговая стратегия. Ценообразование. Каналы сбыта. Продвижение продукции.

Цель занятия: исследовать отрасль, тенденции развития, определить и проанализировать целевой рынок проекта, рассчитать емкость рынка, дать характеристику потребителей, описать основных конкурентов и их особенности, разработать SWOT-анализ, маркетинговую стратегию, политику ценообразования, описать каналы сбыта товара/услуги, разработать мероприятия по продвижению продукции.

Задание

1. Исследовать отрасль, в которой будет осуществляться деятельность стартапа, отразив:

- текущее состояние целевой отрасли, динамику и тенденций развития в будущем;
- факторы, влияющие на рост отрасли;
- как тенденции и изменения в интересующей отрасли будут влиять на стартап, адаптация к этим тенденциям;
- государственное регулирование отрасли (существующие или установленные квоты, тарифы, налоговые ставки).

Для аналитических исследований макросреды можно использовать метод PEST анализа (Пример 5). Для проведения PEST анализа необходимо определить факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на условия деятельности/возможности реализации стартапа. Затем оценить их значимость и степень влияния. Факторы, которые совсем не повлияют на деятельность стартапа, не включаются в итоговую сводную таблицу.

Результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа стартапа. PEST анализ может быть выполнен в виде матрицы 4 квадратов или в табличной форме.

Пример 5

Таблица 4.1 Форма для PEST – анализа

Факторы	Экспертная оценка (баллы)			Примеч. (обоснов. оценки)
	плохо	удовлет.	хорошо	
	1 - 4	5 - 7	8 - 10	
1	2	3	4	5
1. Дальнее окружение				
I. Политические факторы:				
1.1 Инвестиционная политика				
1.2 Таможенная (визовая) политика				
1.3 Степень государственного регулирования (отрасли)				
1.4 Выборы в органы власти				
1.5 Вступление ВТО				
1.6 Государственная стратегия защиты от иностранных конкурентов				

Окончание таблицы 4.1

1	2	3	4	5
II. Экономические факторы:				
2.1 Темпы инфляции				
2.2 Уровень занятости населения				
2.3 Стабильность курса рубля				
2.4 Банковская система				
2.5 Тарифы (аренда, транспорт, энергия, лицензия)				
2.6 Налоговые ставки				
III. Социальные факторы				
3.1 Социальная напряженность общества				
3.2 Защита прав потребителей				
3.3 Активность профсоюзов				
3.4 Степень неравенства соц. групп				
3.5 Доступность образования				
3.6 Уровень предложений на рынке труда				
IV. Технологические факторы				
4.1 Темпы обновления технологий				
4.2 Уровень развития ИТ				
4.3 Возможности внедрения инноваций				
V. Экологические факторы				
5.1 Экологические тарифы				
5.2 Состояние окружающей среды				
VI. Ближнее окружение				
6.1 Степень конкуренции				
6.2 Динамика спроса и предложений				
6.3 Барьеры против вхождения новых конкурентов				
6.4 Появление товаров заменителей				
6.5 Доходы сегментов потребителей				

2. Описать целевой рынок.

Рассчитать количественные характеристики рынка: уровень насыщения рынка; темпы роста (в процентах, в натуральных показателях); емкость рынка; прогнозы относительно развития рынка на ближайшие 3 года.

В зависимости от выбранного вида деятельности стартапа, определить уровни, на которых будет проводиться анализ рынка (местный, региональный, национальный, глобальный).

Далее:

1) определить емкость рынка (потенциальную, фактическую и доступную); рассчитать потенциальную долю рынка, которую стартап надеется захватить;

2) определить свой сегмент рынка, потребности целевого рынка, изучить потенциальных потребителей продукта/услуги;

3) выделить основных конкурентов на рынке и провести краткий конкурентный анализ (ассортимент, цены, коммуникация, места продаж, качество продукта, преимущества и т.п.);

4) оценить конкурентоспособность и возможности увеличения продаж продукта/услуги стартапа в сегменте;

5) рассчитать максимальный объем продаж товаров/услуг на которую стартап может рассчитывать.

Емкость рынка. При определении емкости целевого рынка рекомендуется использовать самый распространенный способ расчета объема рынка «снизу–вверх», по которому определяется емкость рынка с точки зрения текущего уровня спроса. Емкость рынка по методу «снизу-вверх» равна сумме всех ожидаемых покупок товара/услуг целевой аудиторией за расчетный период. Для расчетов необходимо определить исходные данные, такие как размер аудитории, частота потребления, средняя стоимость покупки товара/услуги, средний объем упаковки.

В зависимости от того, сколько сегментов планирует охватить стартап, необходимо рассчитать емкость каждого сегмента и затем их сложить, получив емкость всего рынка.

Для определения потенциальной, фактической и доступной емкости рынка можно использовать формулы, представленные ниже.

Потенциальная емкость рынка = потенциальная аудитория в тыс.чел * норма потребления в год в шт * среднюю стоимость покупки в руб. (5)

Фактическая емкость рынка = фактическая аудитория в тыс.чел. * норма потребления в год в шт. * среднюю стоимость покупки в руб. (6)

Доступная емкость рынка = целевая аудитория стартапа в тыс.чел * норма потребления в год в шт. * среднюю стоимость покупки в руб. (7)

Расчеты необходимо проиллюстрировать диаграммой потенциальной, фактической и доступной емкости рынка и сделать выводы.

Сегментация рынка. Определить свой сегмент рынка. Изучить потенциальных потребителей/портрет клиента товара/услуги; мотивы совершения покупок; специфические особенности рынка.

При проведении сегментации необходимо выбрать свои критерии сегментации, учитывая различия в описании целевых групп рынков индивидуального потребления товаров/услуг, товаров/услуг для рынка B2B и розничной торговли. Необходимо определить, сколько сегментов планирует охватить стартап и описать портрет его целевого покупателя товаров/услуг, используя таблицу 4.2 (Пример 6).

Критерии, которые не подходят для разделения потребителей рынка на однородные группы, можно не включать в анализ.

Пример 6

Таблица 4.2 Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

Факторы, переменные	Наиболее распространенные значения переменных
1	2
<i>Географические:</i>	
Регион	,Сибирь, Дальний Восток и т. п.
Административное деление	Республика, край, область, район, город
Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс.чел., 100-250тыс. чел.250-500 тыс. чел. 500-1000 тыс.чел.1-4 млн. чел., свыше 4 млн.чел.
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность.
<i>Демографические:</i>	
Возраст	до 3-х лет, 3-6 лет, 6-12 лет. 13-19 лет, 20-34 лет, 35-49 лет, 50-65 лет.65 и более.
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более
Семейное положение	Молодежь одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с детьми, пожилые – имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей, пожилые – одинокие и т. д.
Уровень дохода	До уровня минимальной оплаты труда (МОТ) 2-3 уровня МОТ, 4-5 уровней МОТ и т.д.

Окончание таблицы 4.1

1	2
Виды профессий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели, учителя, студенты, домохозяйки и т.д.
Уровень образования	Без образования, начальное образование, среднее образование, средне специальное образование, высшее образование, ученая степень, звание.
Национальность	Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п.
<i>Психологические:</i>	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка.
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный и т.п.
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т.п.
<i>Поведенческие:</i>	
Степень случайности покупки	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер.
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен время от времени.
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; стремится купить изделие ит.д.

Анализ конкурентов. Анализ конкуренции должен включать конкуренцию по товару/услуге и/или конкуренцию по сегменту рынка.

Для анализа конкурентов нужно определить:

- 1) перечень предприятий на рынке производящих аналогичный товар/услуги;
- 2) функциональные и потребительские свойства конкурирующих товаров/услуг;
- 3) ценообразование товаров/услуг конкурентов;
- 4) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 5) способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами и др.;
- 6) удельный вес в обороте рынка.

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и дать конкурентам качественную и количественную оценку (Пример 7).

Пример 7

Качественный анализ конкурентов

Вариант 1

Таблица 2.6.1 Качественный анализ конкурентов

Название конкурирующей организации	Место-расположение	Занимаемая доля рынка, %	Предполагаемый объем продаж (шт., тыс.руб.)	Ожидаемые потери производителя предлагаемой продукции вследствие конкуренции
1. и т.д.				

Вариант 2

Таблица 4.3 Качественный анализ конкурентов (фрагмент)

Критерии	Конкурент 1	Конкурент 2 и т.д.	Стартап
1. Цена	Высшая ценовая категория	Средняя ценовая категория	Высшая и средняя ценовая категория
2. Качество	Среднее	Среднее	Высокое
3. Ассортимент	3 ассортиментные позиции	8 ассортиментных позиций	5 ассортиментных позиций

Количественный конкурентный анализ

Вариант 1. Метод «конкурентного листа» (фрагмент)

Для изучения конкурентов были отобраны предприятия, которые занимаются той же специализацией, что и стартап и располагаются в городе N-ске. Был проведен экспертный анализ по пятибалльной системе (от «1» до «5» баллов) различных характеристик предприятий и их услуг. Далее рассчитаны баллы по каждому конкуренту и определены их рейтинги (таблица 4.4).

Таблица 4.4 Проведение анализа по методу конкурентного листа

Факторы конкурентоспособности	Стартап	Конкуренты		
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Услуга				
-ассортимент	5	4	5	5
-качество	5	5	3	5
-уникальность	2	2	1	2
-уровень послепродажного обслуживания	3	3	1	2
2. Цена				
- цена продажи	4	2	4	3
- скидки	2	2	4	2
-условия платежей	1	2	1	1
3. Каналы сбыта				
-система транспортировки	1	3	1	2
-товарные запасы	1	2	2	3
4. Степень охвата рынка				
-доля рынка	3	4	4	4
5. Продвижение услуг				
-использование рекламы	3	2	2	4
-телевизионный маркетинг	1	2	1	3
ИТОГО:	31	33	29	35
Рейтинг	3	2	4	1

Вариант 2. Многоугольник конкурентоспособности

Для построения многоугольника конкурентоспособности необходимо:

- 1) определить ключевые критерии товара/услуги стартапа и конкурентов;
- 2) оценить конкурентоспособность товара/услуги стартапа и товара/услуги конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл;
- 3) визуализировать полученные данные рисунком (рис. 4.1).

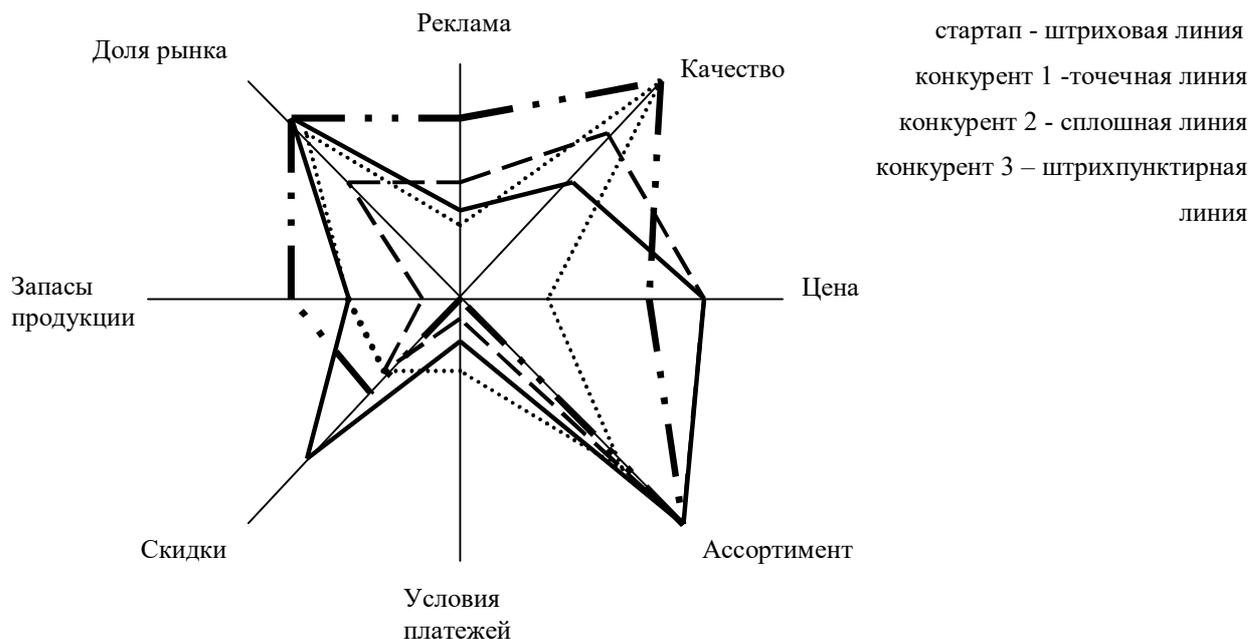


Рис. 4.1 Многоугольник конкурентоспособности (фрагмент)

Состояние конкуренции можно определить, используя модель пяти сил М. Портера, таких как: интенсивность конкурентной борьбы между участниками рынка; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; угроза появления товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов.

Применяя модель пяти сил М. Портера, нужно установить, какие из пяти сил являются ключевыми для внутриотраслевой деятельности и сосредоточить стратегию стартапа на них.

После анализа конкурентов определить долю рынка стартапа.

Доля рынка. Доля рынка (удельный вес предприятия) – доля реализованной товара/услуги конкретного предприятия в общем объеме реализованного товара/услуги на данном рынке (выражается в стоимостном выражении, но чаще в %).

Целевая доля рынка является основанием для расчета прогноза объема продаж.

Формула расчета:

$$D_p = \frac{Q_n}{Q_{\text{общ}}} \cdot 100\% \quad (8)$$

где: D_p – доля рынка, %;

Q_n – объем продаж (сбыта) нашей или другой анализируемой компании (натуральном выражении (шт.), так и в стоимостном выражении (руб.);

$Q_{\text{общ}}$ – общий объем продаж на рынке. Также может быть выражен в штуках, в рублях

Пример

Определить долю рынка предприятия А, если она продала 250 штук упаковок краски для волос в месяц.

Продажи ближайших конкурентов: Б - 440 штук, С- 220 штук, Д – 100 штук.

$$D_{pA} = Q_A / (Q_A + Q_B + Q_C + Q_D) * 100\% \quad (9)$$

где D_{pA} - доля рынка товара А;

Q_A – объем продаж товара предприятия А ;

Q_B, Q_C, Q_D - объем продаж конкурентов в натуральных единицах за выбранный период времени.

Доля рынка предприятия А, в %

$$D_{pA} = 250 / (250 + 440 + 220 + 100) = 250 / 1010 * 100\% = 24,75\%$$

Оценка сильных и слабых сторон. Выявить все сильные его стороны стартапа, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть для достижения его устойчивого положения. Для подготовки и обоснованности выводов можно использовать SWOT-анализ, который характеризует сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) (Пример 8).

Пример 8 (фрагмент)

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1) квалифицированные специалисты; 2) наличие специализированного современного оборудования; 3) эффективная рекламная кампания; 4) наличие единственного в городе курса по этикету; 5) специальные акции и предложения; 6) удобное расположение; 7) конкурентоспособные цены.	1) относительная неизвестность новой кулинарной студии; 2) низкий уровень управленческого опыта; 3) отсутствие кейтеринговых услуг; 4) небольшая программа мастер-классов по сравнению с конкурентами.
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1) рост популярности кулинарной школы данного направления; 2) рост покупательской способности населения; 3) эффективные маркетинговые мероприятия; 4) выкуп арендуемого помещения; 5) открытие новых направлений в школе.	1) изменения законодательства в сфере общественного питания; 2) появление новых конкурентов; 3) изменение вкусов и предпочтений потенциальных клиентов; 4) сбой в работе с поставщиками; 5) рост преимуществ со стороны конкурентов; 6) значительное повышение цен на продукты питания.

Рис 4.2 SWOT-анализ кулинарной школы «XXX»

План маркетинга. План маркетинга описывает стратегию стартапа в отношении продвижения, цен, рекламы, обслуживания товара/услуги и т.п. на рынке для достижения планируемых объемов продаж и действия по овладению соответствующего сегмента рынка.

Описать:

- стратегии маркетинга;
- ценообразование товара/услуги;
- системы распространения товара/услуги, каналы сбыта;
- методы стимулирования продаж товара/услуги;
- рекламные мероприятия по продвижению товара/услуги;
- организацию послепродажного обслуживания;

- формирование общественного мнения о стартапе и предлагаемом товаре/услуге.

В зависимости от характеристик товара/услуг могут быть выбраны разные концепции маркетинга. Используя результаты SWOT-анализа сосредоточиться на возможностях, т.е. той потребительской проблеме, которую можно решить с помощью товара/услуги стартапа. На этой основе разрабатывается маркетинговая стратегия, формулируются цели и задачи для реализации маркетинговой стратегии, отражающую миссию стартапа.

В зависимости от особенностей вида деятельности цели стартапа могут быть определены следующим образом:

предоставление необходимых обществу товаров (услуг);

достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;

накопление необходимых средств для развития бизнеса;

увеличение доли рынка на ____ %;

повышение качества выпускаемой продукции;

выход на новые рынки сбыта к _____;

снижение затрат на единицу товара на _____% и т. д..

Описать цели и стратегии маркетинга используя базовый комплекс элементов маркетинг-микса в классическом варианте состоящий из «4Р»: продукт; цена; распределение; продвижение. Для сферы услуг более привлекательной к использованию считается концепция «4С», включающая в себя описание: потребительских ценностей; затрат для клиентов; удобства и доступности услуг (товаров); коммуникаций с потребителем (Пример 9).

Данные маркетинг-микса используются для разработки подразделов «плана продаж» и «плана продвижения».

Пример 9 (фрагмент)

Таблица 4.5 Базовая модель маркетинг-микс 4Р для швейного ателье

's	Цель	Факт	Индикатор	Корректирующие меры	Очередность
Product	1. Высокий уровень качества оказываемых услуг. 2. Широкий ассортимент услуг. 3. Быстрые сроки выполнения работ.	1. Профессионализм работников ателье гарантирует высокое качество услуг. 2. Широкий перечень услуг ателье, благодаря профессионалам, способным выполнить услугу любого уровня сложности.	Положительно 	1. Тщательный подбор персонала в швейное ателье на основе уровня профессиональных умений; 2. Установление норм времени на оказание услуг.	2
Price	Установление конкурентоспособной цены, которая не будет превышать цены основных конкурентов.	Ценовая политика компании предусматривает достижение конкурентоспособной цены.	Положительно 	Оптимизация издержек, сокращение расходов.	1
Place	Аренда помещения для швейного ателье с расположением, которое обеспечивает максимальную доступность для потребителей.	Арендовано помещение с близким расположением транспортными сетями.	Положительно 	Поиск помещения для аренды в центральной части города на выгодных условиях.	4
Promotion	Разработка качественных маркетинговых мероприятий с соблюдением определенного бюджета.	Продвижение услуг швейного ателье будет осуществляться посредством современных видов рекламы.	Положительно 	Отбор наиболее эффективных видов рекламы и их дальнейшее использование в маркетинговых мероприятиях ателье.	3

Ценообразование товара/услуги. Разработать собственную ценовую политику вывода товара/услуги на рынок; определить свою ценовую стратегию на рынке и факторы при выборе способа формирования цены на товар/услугу.

Для определения цены могут использоваться методы:

- 1) себестоимости продукции плюс целевая прибыль;
- 2) на основании цен конкурентов на аналогичную товар/услугу;
- 3) по «уникальности качества» товара/услуги;
- 4) на основании спроса на данный товар/услугу.

Для того чтобы установить свою цену на товар/услугу необходимо проанализировать уровень цен конкурентов, возможности покупателей, рассчитать свою себестоимость. Минимальная цена определяется издержками производства товара/услуги, максимальная цена определяется рыночной конъюнктурой. Цена на товары/услуги стартапа должна устанавливаться в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка и получить прибыль. Определить цену на товар/услугу можно после расчета себестоимости раздела производственного плана.

Пример 10

Способ ценообразования по методу «издержки +» показан в таблице 2.7.2. Данная таблица может быть заполнена после расчетов производственного плана или можно указать цену, сделав ссылку на этот раздел.

Таблица 4.6 Цена единицы товара/услуги, руб.

Статья затрат	Вид продукции			
	Изделие 1	Изделие 2	Изделие 3	Изделие 4
Себестоимость единицы				
Плановая рентабельность, %				
Цена продажи				

Пример 11

Способ ценообразования на основе анализа цен конкурентов, по которому определяется диапазон возможных цен на товар/услугу. Для этого следует определить диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена (минимальная цена определяется издержками производства продукции/услуги, максимальная цена определяется рыночной конъюнктурой), составить таблицу 4.7.

Таблица 4.7 Анализ конкурентных цен, руб.

Продукт (услуга)	Цена конкурентов	Диапазон возможных цен		Планируемая цена
		Минимум	Максимум	
Конкурент 1				
Конкурент 2				
Конкурент N				

Каналы сбыта товара/услуги. Описать, какие каналы сбыта стартап будет использовать для продажи товаров/услуг.

В зависимости от выбранного канала сбыта нужно учесть, как будет меняться схема реализации, в частности, ценовая политика, структура расходов, затраты на продвижение и прочее.

Пример 12

Каналы сбыта товаров/услуг можно характеризовать, оценивая их сравнительную эффективность (таблица 4.8).

Таблица 4.8 Оценка каналов сбыта товаров

Каналы сбыта продукции	Характер использования предприятием	Преимущества и недостатки
Собственная торговая сеть: - опт; - розница.		
Через посредников		
Заказы по почте		
Продажа организациям		
Другие способы		

Пример 13

Можно охарактеризовать каналы товародвижения товара/услуги с оценкой оборота в каждом.

Таблица 4.9 Каналы товародвижения товара/услуги (прогноз)

Каналы сбыта товара/услуги	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %	20__ г., тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме, %
Собственные фирменные магазины						
Оптовые продажи						
N-ская область						
По России						
За пределы России						
Всего						

Стимулирование продаж. Выбрать и обосновать метод стимулирования продаж и оценить затраты, которые затем включить в бюджет маркетинга. План стимулирования должен увязывать товар/услугу, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.

Далее описать используемые мероприятия продвижения товара/услуги на рынок, такие как реклама; стимулирование сбыта; сервисное и гарантийное обслуживание; связи с общественностью.

Также можно описать, какие инструменты комплекса маркетинга, способствующие продвижению товара/услуги, будет использовать стартап (качество, цена, сервис, ассортимент).

По необходимости, определить переменные затраты на продажи (доставка, упаковка, хранение и др.) и учесть в расчетах себестоимости товара/услуги.

Самостоятельная работа

Проработка лекционного материала, подготовка к практическим занятиям. Изучение и анализ научной литературы, статистики, отраслевых обзоров, вторичной информации с интернета и т.д.. Подготовка анализа

отрасли. Определение сегмента рынка стартапа. Изучение потенциальных потребителей/портрет клиента товара/услуги. Описание основных конкурентов и их особенности. Определение сильных и слабых сторон стартапа. Определение стратегии маркетинга. Разработка собственной ценовой политики, каналов сбыта товара/услуги, мероприятий по продвижению товара/услуги. Расчет затрат на маркетинг.

Список литературы

Основная литература

1. Афонасова М. А., Бизнес-планирование: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Афонасова М. А. — 2-е изд., доп. - Томск: ТУСУР, 2015. — 108 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4950>, свободный.
2. Васильковская, Н. Б. Управленческий учет: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. Б. Васильковская — Томск: ТУСУР, 2015. — 116 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4961>, свободный.
3. Красина Ф. А., Маркетинговые исследования: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Красина Ф. А. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. — 126 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4953>, свободный.

Дополнительная литература

1. Бизнес-план: теория и практика / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. - М. : Альфа-Пресс ; М. : Научная книга, 2006. - 271[1] с. (наличие в библиотеке ТУСУР - 19 экз.)
2. Управление ресурсами проекта: Учебное пособие / Богомолова А. В. - 2014. 160 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://edu.tusur.ru/publications/4574>, свободный.

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

1. Поисковые системы Yandex, Google, Rambler, Yahoo и др.
2. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] . – Интернет проект «Корпоративный менеджмент», - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/business-plan/index.shtml>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», – Режим доступа: – <http://www.cfin.ru/business-plan/UNIDO.shtml>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
4. Журнал для малого бизнеса, [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://newidey.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)
5. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», [Электронный ресурс]

Интернет-журнал.. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

6. Журнал «Секрет фирмы», [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.sf-online.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

7. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

8. Материалы и методики для бизнес-планирования и финансового анализа [Электронный ресурс]. - Сайт компании Эксперт Системс, – Режим доступа: <http://www.expert-systems.com/materials/>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

9. Справочно-правовая система «Гарант»: НПП «Гарант-Сервис». [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

10. 1000 идей для малого бизнеса, [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.1000ideas.ru/> свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

11. E-executive – сообщество эффективных менеджеров, [Электронный ресурс]. - Краудсорсинговый проект, – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)

12. ITeam.Ru – технологии корпоративного управления, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>, свободный (дата обращения 23.05.2018г.)