

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ З.А.Васильева

« \_\_\_\_ » июня 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

Разработка бизнес-плана организации фитнес-студии

(на примере ООО «Квентин»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд.эконом.наук М.А.Лихачев

Выпускник \_\_\_\_\_ А.С.Дюбанова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т.П.Лихачева

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методические аспекты разработки бизнес-плана предпринимательского проекта.....	6
1.1 Сущность и определение бизнес-процесса.....	6
1.2 Методические аспекты разработки бизнес-модели предпринимательского проекта.....	16
1.3 Стратегический анализ как исходный этап разработки бизнес-плана предпринимательского проекта .....	23
2 Стратегический анализ проекта организации фитнес-студии в г. Красноярске .....	31
2.1 Исследование рынка услуг фитнеса в г. Красноярске .....	31
2.2 Исследование бизнес-моделей на рынке услуг фитнеса в г. Красноярске.....	39
2.3 Стратегический анализ внешней и внутренней среды проекта организации фитнес-студии в г. Красноярске.....	47
3 Разработка бизнес-плана организации фитнес-студии в г. Красноярске.....	54
3.1 Определение целевого потребителя и разработка плана маркетинга фитнес-студии.....	54
3.2 Разработка бизнес-модели и плана организации фитнес-студии в г. Красноярске .....	61
3.3 Разработка финансового плана и оценка экономической эффективности проекта фитнес-студии в г. Красноярске.....	71
Заключение .....	82
Список использованных источников .....	84
Приложение А .....	90
Приложение Б.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Каждый предприниматель, как начинающий, так и опытный, должен не только ясно представлять себе потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах их получения, но и уметь четко рассчитывать эффективность использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе без четкого планирования своей деятельности, постоянного сбора информации как о состояниях целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Бизнес-план составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности. Создание новых проектов предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов.

Актуальность темы бакалаврской работы обосновывается тем, что создание подобного предприятия именно в Красноярске обусловлено необходимостью как развития предпринимательства в регионе, так и тем, что эта отрасль является рентабельной и привлекающей в последние годы.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана по открытию фитнес-студии в городе Красноярск на примере ООО «Квентин». В соответствии с данной целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть необходимость и сущность бизнес-плана, его цели и задачи;
- изучить составные разделы бизнес-плана и основные экономические показатели;

- экономически обосновать целесообразность реализации бизнес-плана;
- разработать бизнес-план организации фитнес-студии;
- спрогнозировать показатели эффективности бизнес-плана.

Предметом исследования являются теоретические и практические вопросы функционирования бизнес-планирования.

Объектом исследования выступает бизнес-план организации фитнес-студии.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили труды специалистов в области бизнес-планирования.

Информационную базу составили научная, специальная и учебная литература, статистические данные и ресурсы Интернета.

Работа содержит конкретные предложения, направленные на разработку бизнес-плана открытия фитнес-студии.

Структурно работа разделена на три части: теоритическую, аналитическую и проектную.

В первой теоретической части рассмотрены теоретические аспекты бизнес планирования. Раскрыта сущность, цели и задачи бизнес-плана, как основного метода внутрифирменного планирования, так же изучены основные экономические показатели бизнес-планирования.

Во второй аналитической части представлен анализ положения рынка фитнес-услуг в городе Красноярске.

В третьй проектной части обосновано открытие фитнес-студии, разработан бизнес-план по его открытию, рассчитаны показатели эффективности.

# **1 Методические аспекты разработки бизнес-плана предпринимательского проекта**

## **1.1 Сущность и определение процесса бизнес-планирования**

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

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и так далее [1].

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху [3].

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказом Министерства финансов, статистическая отчетность — по указанию Госкомстата и т. д. Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. О допущенных ошибках, просчетах и потерях предпринимательской деятельности становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказалось в сложном финансовом положении (или вообще неплатежеспособными), включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего [2].

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, бизнес-планирование — это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования [1].

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- заставляет руководителей мыслить перспективно;
- обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации [5].

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес-планирования являются:

- экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
- учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);

- сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

- политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования [4].

Бизнес-планирование — это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением [7].

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:



- подготовительную стадию;
- стадию разработки бизнес-плана;
- стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи [8].

Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Источниками новых идей могут быть:

- отзыв потребителей;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнение работников отдела маркетинга;
- публикации федерального правительства о патентах;
- проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Презентация — это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок — клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции — это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции,

фотографии, графики, схемы и т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов [6].

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

- оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;

- анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);

- анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия);

- оценку руководящей команды компании-заявителя;

- выявление особенностей проекта;

- общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу — общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается

аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании [5].

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план — означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;
- определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- подготовку графика реализации задач;
- определение ресурсов для решения задач;
- подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;
- документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

- финансовое планирование;
- организационное оформление;
- приобретение и передачу технологий;
- подготовку заявочных документов;
- представление предложений;
- переговоры и заключение контрактов;
- приобретение земли;

- строительные работы;
- установку оборудования;
- закупку материалов и сырья;
- предпроизводственный маркетинг;
- обучение и назначение на должность;
- запуск и начало производства;
- поддержание и развитие производства.

Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании [1].

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);
- интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования [5].

Таким образом, бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план — инструмент самообучения [5].

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Структура бизнес-плана:

- титульный лист;
- аннотация;
- меморандум о конфиденциальности;
- оглавление;

Затем его основные разделы.

Первый раздел – резюме. Краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающий следующие принципиальные данные:

- идеи, цели и суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией;
- стратегии и тактика достижения поставленных целей;
- основные факторы успехов.

Второй раздел - анализ и оценка рынка. Анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, включая характеристику:

- сегмента рынка;
- потенциальных клиентов и их возможности;
- определение стадии развития выбранной отрасли.

Третий раздел - анализ конкурентной среды. В системе маркетинга организация, действующая на рынке, функционирует не обособленно, а с учетом всей совокупности отношений, связывающих ее с другими субъектами рынка. Наличие конкурирующих фирм поражает такое явление в экономике как конкуренция. Определение реальных конкурентов начинается с исследования предпочтений потребителей, а именно – какие товары или услуги потребители сравнивают между собой, планируя покупку.

Четвертый раздел - план маркетинга. Для организации эффективной предпринимательской деятельности, важное значение на стадии разработки бизнес-плана имеют маркетинговые исследования, оценка рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков.

Пятый раздел - организационный план. Обосновывает выбор организационно-правовой формы предприятия, организационную и производственную структуру предприятия. Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Шестой раздел - финансовый план. Раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы, регулирует издержки производства товаров или услуг в форме сметы затрат и себестоимости.

Седьмой раздел - оценка экономической эффективности. В разделе определяется целесообразность реализации проекта на основании системы показателей эффективности реализации проекта, а также выявляются результаты финансовой деятельности фирмы.

Восьмой раздел - оценка рисков. Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском. С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Но стоит уточнить, что данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

## **1.2 Методические аспекты разработки бизнес-модели предпринимательского проекта**

Понятие бизнес-модели довольно новое, впервые оно прозвучало в аннотациях к научным работам на экономическую тематику в конце 1940-х годов. Свое развитие бизнес-моделирование получило уже с развитием интернета.

И только в 2004 году Александром Остервальдером бизнес-модель была представлена схематически, в виде чертежа по которому работает

компания. Практические же примеры и общедоступность к *канве бизнес-модели* он развил в книге «Построение бизнес-моделей» [9].

По мнению Остервальдера работу любой компании можно описать с помощью 9 блоков. Эти блоки описывают схему работы, основные процессы и ресурсы.

Итак, вот эти структурные блоки:

- потребительские сегменты;
- ценностные предложения;
- каналы сбыта;
- взаимоотношения с клиентами;
- потоки поступления доходов;
- ключевые ресурсы;
- ключевые виды деятельности;
- ключевые партнеры;
- структура издержек.

Как мы видим, в этой структуре охвачены все детали деятельности предприятия, как внутри организации, так и с внешним рынком [9].

Потребительские сегменты – продумывая этот блок, компания должна сделать выбор и решить какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Клиенты – это сердце любой бизнес-модели. Именно с этого и стоит начинать.

Здесь нужно ответить на следующие вопросы:

- а) для кого вы работаете;
- б) какие клиенты для вас более важны?

Отвечая на эти вопросы, вы увидите, какой сегмент рынка вы охватываете, это может быть:

- массовый рынок (большая группа потребителей, которые объединены сходными потребностями и нуждами);
- нишевый рынок (особые потребительские сегменты);



- рынок с дробным сегментированием (несколько потребительских сегментов с незначительно отличающимися потребностями и запросами);
- многопрофильное предприятие (такая организация обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными запросами и потребностями);
- многосторонние платформы (эти предприятия работают с двумя или более взаимосвязанными потребительскими сегментами).

Ценностные предложения – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. При этом, каждое ценностное предложение должно отвечать запросам определенного потребительского сегмента.

Для того, чтобы качественно продумать и описать товары и услуги, которые представляют ценность для вашего клиента нужно продумать следующее:

- а) какие ценности ваша компания предлагает клиенту/потребителю;
- б) какие проблемы клиентов вы решаете;
- в) какой набор товаров и услуг вы можете предложить каждому потребительскому сегменту?

Чтобы правильно ответить на эти вопросы вы должны четко понимать «боль» вашего клиента. По результатам такого опроса вы получите перечень проблем и ценностей. Вы можете увидеть, что требования потребителя может быть не только в качестве товара или услуги, а и в цене, скорости обслуживания, эмоциях, которые испытывает клиент при покупке, использовании и т.д.

Ценность товара или услуги складывается из разных элементов, это может быть и новизна, производительность или индивидуальный подход, эксклюзивность. Поэтому, этот вопрос гораздо глубже, чем кажется на первый взгляд.

Каналы сбыта. Как видите последовательность блоков – логична. Выбрав сегмент рынка и обозначив ценностное предложение необходимо

проработать канал сбыта. Здесь имеется в виду, не только каналы продаж, но и каналы поддержания связи с потребителями. Анализируя этот блок важно продумать эффективность каждого канала. Для того, чтобы «набросать» перечень каналов взаимодействия с клиентами, можно ответить на такие вопросы:

- а) какие каналы удобны для ваших клиентов;
- б) как вы работаете с ними сейчас;
- в) как связаны ваши каналы между собой;
- г) какие наиболее эффективны;
- д) какие более выгодны?

Важно продумать оптимальный баланс между различными каналами сбыта и найти такое их сочетание, которое обеспечит наилучшие отзывы потребителей и максимальный доход.

Взаимоотношения с клиентами – следующий блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими клиентами. Может показаться этот блок слишком «и так понятным» и может даже вы думаете, что он и вовсе лишний и его продумывать не стоит. Однако, если углубиться и пойти «от клиента»:

- а) какие отношения ждет каждый потребительский сегмент от вашей компании;
- б) какие отношения уже были установлены;
- в) каких расходов требуют эти отношения?

Здесь можно продумывать очень многое, так как, по сути, сегодняшний бизнес – это взаимоотношения. И то, как себя проявляет компания, оказывает значительное влияние на поведение потребителей.

Стоит определиться будут ли отношения с клиентами автоматизированными или персональными. А далее уже нужно продумывать варианты взаимодействия, возможно, это будет персональная поддержка или особая персональная поддержка, интернет сообщества или даже совместное создание [10].

Потоки поступления доходов. Этот блок поможет ответить на все вопросы, связанные с поступлениями доходов, ценой и типом денежного потока. В бизнес-модели могут существовать два типа потока доходов: регулярный доход от периодических платежей, а так же доход от разовых сделок. Эти типы потоков зависят от механизма ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги, цены зависящие от рынка или объема продаж и т.д. Лучше всего помогут определиться с тем, как и за что, будут платить ваши клиенты – ответы на такие вопросы:

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

Блок поступления доходов – имеет скрытый потенциал. Здесь можно варьировать с механизмом ценообразования и типом ценностей, которые продает компания. Продумывая этот блок можно найти дополнительные источники дохода, которые еще не были использованы, например: плата за использование, оплата за подписку, аренда чего-то, сдача прав на объекты интеллектуальной собственности, реклама, посредничество.

Ключевые ресурсы – это ресурсы, которые позволяют компании создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. При этом компания может быть собственником этих ресурсов, а может брать их в аренду, или на партнерских условиях. Для оптимизации ключевых ресурсов ответьте на такие вопросы:

- а) какие ключевые ресурсы нужны для вашего бизнеса;
- б) какие ключевые ресурсы нужны для канала сбыта;

в) какие ключевые ресурсы нужны для взаимоотношений с клиентами;

г) какие ключевые ресурсы нужны для создания потоков доходов?

Основными ключевыми ресурсами компании могут быть: материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы, персонал, финансы.

Ключевые виды деятельности – это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. Чтобы разобраться с ключевыми видами деятельности можно ответить на такие вопросы:

а) какие действия требуются для вашей услуги или продукта;

б) какие ваши каналы сбыта;

в) какие ваши взаимоотношения с клиентами;

г) какие ваши потоки поступления доходов;

В зависимости от вида бизнес-модели ключевые виды деятельности компании могут быть в сфере:

- разработки, создания и вывод на рынок продукта (производственная модель);

- разрешение проблем (бизнес-модель требует управления знаниями, постоянной отработки профессиональных навыков);

- платформы и сети (основная деятельность этого типа связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ).

Ключевые партнеры. Этот блок создан для продумывания основных партнеров и поставщиков. Партнерские союзы создаются для того, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы. При этом между партнерами могут формироваться разные типы отношений. Для эффективной работы вашего бизнеса стоит продумать этот блок и ответить на такие вопросы:

а) кто является вашими ключевыми партнерами;

б) кто ваши основные поставщики;

в) какие ключевые ресурсы есть у ваших партнёров;

г) Какой основной деятельностью занимаются ваши партнеры?

При этом мотивы создания партнерских союзов могут быть разные:

- оптимизация и экономия в сфере производства;
- снижение рисков;
- поставки ресурсов и совместная деятельность.

Структура издержек. Блок дает представление о структуре расходов, связанных с функционированием бизнес-модели. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров. Минимизировать издержки следует в любой бизнес-модели. При формировании перечня структуры издержек нужно обратить внимание на:

- а) какие самые важные расходы в вашей бизнес-модели;
- б) какие самые дорогие расходы;
- в) какие основные виды деятельности требуют наибольших затрат

[11]

Итак, после проработки этих 9 блоков перед нами будет – шаблон бизнес-модели. Этот шаблон будет меняться еще не один раз. Теперь, когда перед нами представлен эскиз – мы можем продолжать проектирование до наиболее оптимальной бизнес-модели [13].

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностное предложение	Взаимоотношение с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки доходов	

Рисунок 1 – 9 блоков бизнес-модели по Остервальдеру

На практике бизнес-модель – такая система, в которой каждый элемент воздействует на все остальные; она имеет смысл только как единое целое. Поэтому важно создать зрительный образ модели, визуализация работы бизнеса даст свежий взгляд на закоренелые устои. Возможно будет точно где-то увидеть скрытые возможности, неиспользуемые связи, вскрыть логические несоответствия.

### **1.3 Стратегический анализ как исходный этап разработки бизнес-плана предпринимательского проекта**

Процесс создания нового бизнеса невозможен без четкого понимания стратегии, поскольку именно от нее зависит то, насколько успешно предприятие будет осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе. Однако, на сегодняшний день не существует четкого определения понятия стратегия в силу того, что различные авторы по-разному понимают данный термин, поскольку это понятие является достаточно обширным. Рассмотрим некоторые определения стратегии, предложенные разными авторами.

Так, например, Альфред Чандлер давал следующее определение стратегии: «Стратегия - это постановка долгосрочных задач и целей, определение направлений деятельности и распределение ресурсов для достижения поставленных целей» [14].

С другой стороны, по мнению Д. Хасси: «Стратегия - это совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей» [15].

В то же время, Р. Грант утверждает: «Стратегия - это не детальный план или программа инструкций; это объединяющая тема, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям человека или организации» [16].

На сегодняшний день большинство научных трудов описывают процесс стратегического анализа, однако большая часть из них не дают четкого его определения. В связи с этим, целесообразно определить понятие стратегического анализа основываясь на исследовании его целей, задач и его месте в системе стратегического управления.

Безусловно, стратегический анализ имеет существенное значение в системе стратегического управления, поскольку данные, полученные в результате его проведения, производят базис для принятия управленческих решений разного уровня. Основными задачами стратегического анализа являются:

- анализ факторов микро и макросреды, в которой функционирует предприятие;
- выявление конкурентных преимуществ предприятия, на основе проведенного анализа макро- и микроокружения предприятия, а также определение вероятных возможностей и угроз;
- генерация обоснований для принятия стратегических управленческих решений;
- определение ряда критериев для оценивания эффективности принятых стратегических решений.

В качестве объекта стратегического анализа, как правило, выделяют деятельность анализируемой бизнес-единицы, ее бизнес модель и бизнес-процессы. Субъектами являются лица, проводящие анализ организации. К процессу проведения анализа рекомендовано привлекать не только его непосредственных исполнителей, но и экспертов, к которым могут относиться руководители разных уровней менеджмента, поскольку привлечение экспертных групп для оценки тех или иных факторов внешней или внутренней среды обуславливает большую степень объективности анализа [17].

В свою очередь, основной целью стратегического анализа, выявляемой большинством современных авторов, является оценка ключевых воздействий на текущее и будущее положение организации, а также определение степени их специфического влияния на стратегический выбор [18].

Рассмотрим основные методы, с помощью которых проводят анализ внешней и внутренней среды организации.

Интегрированный анализ внутренней и внешней среды организации нацелен, главным образом, на оценку стратегических позиции организации, а также выявление и оценку ее конкурентного преимущества. К методам, позволяющим провести данный анализ относится SWOT- анализ.

SWOT анализ - метод экспертных оценок, используемый для сопоставления стратегии предприятия с его слабыми и сильными сторонами, а также возможностями и угрозами внешней среды. При проведении SWOT анализа на первом этапе выявляются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. Сильные стороны компании - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности. В противопоставление этому, слабая сторона - отсутствие чего-либо в организации или то, в чем компания проигрывает. Аналогично, возможности - благоприятное событие внешней среды, а угроза - то, что может угрожать текущему положению фирмы [19].

На следующем этапе составляются возможные стратегии, которые образуются на пересечении, а именно:

Квадрант 1 предполагает стратегические приоритеты, а именно стратегии связанные с использованием сильных сторон организации в соответствии с возможностями внешней среды.

Квадрант 2 описывает стратегии по использованию сильных сторон предприятия для предотвращения угроз внешней среды.

Квадрант 3 показывает то, как можно использовать возможности внешней среды для улучшения слабых сторон предприятия.



Квадрант 4 иллюстрирует центральные проблемы компании, а именно какие отрицательные изменения в результате соотношения слабых сторон предприятия с угрозами внешней среды [20].

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности О	Угрозы Т
Сильные стороны S	1	2
Слабые стороны W	3	4

SNW-анализ. Данный метод анализа внутренней среды организации, в рамках которого выделяются слабые, сильные и нейтральные стороны организации.

Главное отличие SNW-подхода от традиционного SW-подхода, применяющегося в рамках проведения SWOT анализа, это введение дополнительная позиция - N, которая отражает нейтральные факторы, что позволяет произвести наиболее глубокую оценку внутреннего потенциала компании. Зачастую, в рамках применения данного метода, под нейтральной компонентой понимают ситуацию в среднем по рынку, касаясь определенного фактора. Следовательно, применение данного инструмента анализа предполагает все преимущества традиционного SW-подхода, а также обозначение среднерыночного состояния по конкретной стратегической позиции [22].

В процессе проведения SNW анализа рекомендовано произвести оценку следующих факторов внутренней среды предприятия:

- стратегия;
- финансовое положение;
- производство;
- маркетинговая стратегия;
- деловая репутация;

- человеческие ресурсы;
- корпоративная культура;
- организационная структура;
- уровень инноваций;
- послепродажное обслуживание [21].

Проведение анализа 5 сил М. Портера является отправной точкой при анализе внешней среды организации, поскольку данная модель позволяет выявить и оценить основные силы отрасли, которые могут негативно или позитивно повлиять на отрасль, а, следовательно, и положение компании [23].

Рассмотрим подробнее силы, выделенные М. Портером.

Рыночная власть поставщиков. По мнению М. Портера, степень рыночной власти поставщиков зависит от следующих факторов:

- количество поставщиков на рынке (данный фактор находится в обратной зависимости с уровнем рыночной власти поставщиков);
- наличие заменителей товаров/услуг, предлагаемых поставщиками (количество заменителей, также находится в обратной зависимости с уровнем рыночной власти поставщиков);
- доля объема затрат на сырье, приобретаемое у поставщиков, в структуре издержек предприятия (чем больше доля затрат на продукт или услугу, предоставляемых конкретным поставщиком, тем больше степень влияния поставщиков);
- наличие издержек по переключения между поставщиками (чем выше издержки переключения, тем больше рыночная власть поставщиков);
- ограниченность ресурсов поставщиков (чем выше ограниченность ресурсов поставщиков, тем больше вероятность повешения цены, а следовательно и больше объем рыночной власти поставщиков).

На основе оценки вышеперечисленных факторов, лицо проводящее анализ может сделать вывод о степени влияния поставщиков.

Рыночная власть покупателей. Для оценки рыночной власти покупателей необходимо проанализировать такие факторы, как:

- чувствительность покупателей к цене (чем выше чувствительность к цене у покупателя, тем выше вероятность того, что потребитель уйдет к конкурентам);

- уровень дифференциации продукта и склонность потребителя к переключению на товары-субституты (чем ниже степень уникальности продукта или услуги, тем выше степень склонности потребителя к переключению на товары-заменители, а следовательно и вероятность переключения потребителя на субститут);

- количество покупателей и доля «крупных» покупателей на рынке (чем меньше покупателей на рынке и выше доля потребителей, совершающих закупку в больших объемах, тем выше их рыночная власть);

- уровень удовлетворенности потребителя существующим товаром или услугой (чем ниже уровень удовлетворенности потребителя, тем выше уровень скрытого спроса, который может быть удовлетворен конкурентами).

Угроза появления новых игроков на рынке. Факторы, влияющие на уровень угрозы появления игроков, напрямую связаны со степенью привлекательности отрасли. К таким факторам относятся:

- наличие экономии от масштаба при производстве товара или услуги;

- наличие на рынке брендов с высоким уровнем лояльности;

- степень дифференциации продукта;

- уровень инвестиций для входа в отрасль;

- доступ к каналам распределения;

- политика государства, в отношении данного рынка;

- темпы роста отрасли.

Угроза появления товаров-субститутов. Для оценки данной угрозы необходимо проанализировать следующие факторы:

- наличие субститутов для данного товара или услуги;
- угроза устаревания продукта;
- наличие издержек переключения для потребителя.

Для анализа уровня внутриотраслевой конкуренции необходимо оценить такие факторы, как:

- количество игроков;
- темп роста рынка;
- уровень дифференциации продукта;
- ограничение в повышении цен [24].

Конкурентный анализ. Под конкурентным анализом понимается выявление и исследование сильных и слабых сторон конкурирующих фирм. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов имеет четыре основные цели: выявить будущие стратегии и планы конкурентов, предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы, определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям, и понять слабые стороны конкурента [25].

Стоит отметить, что в результате проведения конкурентного анализа становится понятно какие возможности и угрозы стоят перед предприятием, анализ которых упрощает процесс принятия стратегических решений.

PEST- анализ - методика проведения анализа макросреды организации, позволяющая выявить и оценить возможные политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, которые могут повлиять на деятельность организации. При составлении PEST-анализа на первом этапе выделяются возможные факторы, относящиеся к

вышеперечисленным группам. На следующем этапе определяется степень влияния каждого из факторов и определяется вероятность изменения данного фактора. Проведение PEST-анализа возможно, как и индивидуально, так и с привлечением группы экспертов, однако, во втором случае оценка изменения будет более объективной [26].

Таким образом, можно утверждать, что PEST-анализ дает некоторый прогноз в отношении развития определенного рынка, используя данные уже произошедших событий. Данные, полученные в результате использования данного метода, несомненно, облегчат процесс принятия стратегических решений.

Проведение стратегического анализа поможет структурировать информацию о предприятии и рынке, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и перспективы, поставить достижимые цели долгосрочного развития, разработать конкурентоспособный комплекс стратегий достижения этих целей, выработать и осуществить функциональные планы рыночных мероприятий.

