МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ:

Конспект лекцій

Укладач:

к.е.н. Карп Вікторія Сергіїівна,

доцент кафедри міжнародного бізнесу

Навчально-наукового інституту

міжнародних відносин

КИЇВ

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ:**

**Конспект лекцій**

*Для студентів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»*

*Рекомендовано до друку вченою радою*

*Навчально-наукового інституту міжнародних відносин*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка,*

*протокол №4 від 28.11.2022 р.*

***Рецензенти:***

**Резнікова Наталія Володимирівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Олександр Олександрович Шнирков** - кандидат економічних наук, доцент кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету.

**Карп В.С.**

**Бізнес-планування: конспект лекцій / В.С. Карп - К. ІМВ, 2023. - 144 с.**

**ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»  
  
ТЕМА 1: Структура бізнес-плану відповідно до міжнародних стандартів бізнес-планування. Пошук ідеї для створення бізнесу.**

Різниця у термінах «мотивація», «ціль», «мрія», «мета» і їх зв’язок з бізнес-плануванням. Пошук ідеї для створення бізнесу: практичні поради. Розбір найактуальніших ідей для бізнесу. Зміна ідеї для бізнесу залежно від зміни обставин. Способи реалізації ідеї за допомогою бізнес-плану.

Поняття і сутність бізнес-планування. Мета бізнес-плану. Резюме бізнес плану та його ключові елементи. Призначення резюме бізнес-плану. Різниця у бізнес-планах залежно від об’єкта спрямування.

**ТЕМА 2: Пошук ідеї для створення бізнесу. Найперспективніші ідеї для ведення бізнесу останніх років.**

Основні стандарти бізнес-планування. Стандарт UNIDO. Стандарт TASIC. Стандарт ЄБРР. Структура бізнес плану за стандартом UNIDO. Структура бізнес плану за стандартом TASIC. Структура бізнес плану за стандартом ЄБРР.

Опис галузі та компанії. Опис послуг (товарів). Продажі і маркетинг. План виробництва. Організаційний план. Фінансовий план. Оцінка ефективності проекту. Гарантії і ризики компанії. Додатки для бізнес-плану. Інші документи необхідні для бізнес-плану.

Практична реалізація бізнес-планування. Кошторис поточних витрат. Обчислення точки беззбитковості. Оцінка ефективності проекту.

**ТЕМА 3: Підбір команди та особисте планування як ключ до успішного управління бізнесом.**

Поняття «команда», «колектив», «трудовий колектив». Класифікація команди за формою та змістом. Суттєві ознаки команди. Основні стадії життєвого циклу команди проєкту. Мета команди.

Принципи мотивації команди. Загальна та особиста мотивація. Цикл Демінга. Основні правила створення команди.

Поняття «довгострокового» і «короткострокового» планування. Матриця Ейзенхауера. Способи планування. Популярні техніки планування.

Базові пункти-інструменти тайм-менеджмент.

**ТЕМА 4: Аналіз роботи конкурентів, визначення рівня конкурентоздатності, робота над власним іміджем.**

Поняття і сутність терміну «маркетингове середовище підприємства». Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Мікросередовище підприємства та його ключові елементи: підприємство, постачальники, посередники, споживачі, контактні аудиторії, конкуренти.

7 типів контактних аудиторій. Доброчинна, небажана, шукана аудиторія.

Аналіз продукції і послуг конкурентів. Збір інформації про конкурентів. Оцінка конкурентоспроможності на ринку. Структурний та функціональний підходи оцінки конкурентоспроможності.

Поняття і сутність іміджу бренду. Особливості іміджу. Поняття «торгової марки». Життєвий цикл торгової марки. Товарний знак і його функція.

Ключові елементи формування бренду. Основні категорії бренду. Процес розробки бренду компанії. Стратегія просування бренду.

Іміджева реклама. «Цибулина бренду». Позиціонування бренду.

**ТЕМА 5: Роль постачальників та посередників у веденні бізнесу. Консалтинг і аутсорс як допоміжні елементи ведення бізнесу.**

Поняття і сутність «постачальників» та «посередників». Типи посередників. Відносини з посередниками. Пошук постачальників. Критерії для пошуку постачальника. Необхідність аналізу постачальників на етапі створення бізнес-плану.

Управління постачальними. Необхідні кроки налагодження ділових відносин з постачальниками. Визначення ролі постачальника. Аналіз портфеля постачальників і оцінка. Типи постачальників послуг.

Поняття на сутність «консалтингу». Консалтингові послуги та їх класифікація. Принципи роботи консалтингових компаній. Навчальний та процесний консалтинг. Види консалтингу. Функції інвестиційного консалтингу.

Управлінський консалтинг. Завдання консалтингових компаній. Етапи здійснення консалтингової діяльності. Пошук консалтингової компанії.

**ТЕМА 1:** **СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. ПОШУК ІДЕЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ.**

* 1. **Мотивація, Мрія, Місія, Ціль, Мета.**
  2. **Структура бізнес-плану.**
  3. **Основні стандарти бізнес-планування.**

Failing to plan is planning to fail. Якщо вам не вдалося скласти план, отже ви запланували невдачу. Розробка бізнес плану - важлива умова для початку організації бізнесу і його функціонування. В ідеалі кожне підприємство повинно мати розроблений набір цілей і завдань, продумати стратегію перетворення цілей в дії. У маркетингу прийнято вважати, що наявність бізнес плану є одним з інструментів підвищення прибутковості підприємства і захищає від невиправданих ризиків.

Мета бізнес-плану: планування господарської діяльності підприємства від найближчого до найвіддаленішого періоду. Бізнес-план відповідає на багато питань для майбутнього існування фірми:

1. характер бізнесу (опис товару чи послуги, яка надається),
2. маркетинг,
3. ресурси підприємства (відповідно до періоду існування бізнесу – аналіз фінансових і людських ресурсів: на етапі створення бізнесу – чіткий аналіз необхідних ресурсів для старту)
4. управління підприємством:

* індивідуальне – ФОП (ФОП — це фізична особа, зареєстрована як підприємець. Підприємництво — самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, яку провадять для одержання прибутку. Саме систематичність отримання доходів від певної діяльності й зобов'язує зареєструватися)
* партнерське - розрізняють такі види партнерства: повне товариство (товариство з необмеженою відповідальністю), товариство з обмеженою відповідальністю і командитне товариство (змішане).
* акціонерне – (публічне, приватне, закрите, відкрите)

1. план розвиток підприємства (у короткостроковій і довгостроковій перспективі – ваше бачення з аналітикою)
2. фінансовий прогноз (витрати і прибутки, особливо важливо для кредиторів чи грантових програм)
3. оцінку ефективності (визначення рівня прогресивності даної бізнес-моделі)
4. опис ризиків (бажано брати до уваги максимально широке число ризиків: від глобальних – пандемія, стихійне лихо, економічна криза, до вузьких, що стосуються виключно вашого бізнесу).

**Мотивація, Мрія, Місія, Ціль, Мета.**

Мотивація - це певна сила, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей. Це стимул, який змушує нас наполегливо працювати та підштовхує до успіху.

Мрія - це певне почуття бажання чогось конкретного, заради чого людина готова почати діяти, з метою її досягнення.

Місія – роль, яку надає собі організація (компанія чи людина) у суспільстві; вище призначення; сенс існування.

Ціль – певний стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Мета - бажана кінцева точка процесу, як правило дії людини.

Мета – щось дійсно глобальне, яке потребує дійсно багато часу.

Ціль – складова мети, яка має чітко визначені часові рамки.

На відміну від цілей, які є планами з визначеними термінами свого досягнення, мрії такого терміну не мають.

Де і як знайти ідею для бізнесу?

• реалізувати давню мрію

• відштовхуватися від того, що вмієш найкраще

• хобі робити бізнесом

Результати соцопитувань свідчать, що близько 40% українців не проти були б відкрити власний бізнес, але реально планують зробити це всього 3%. В «Google» кожен місяць зазначається 186 000 запитів по слову «бізнес-ідеї». Майже всі опитані підприємці сказали, що вибір ідеї для бізнесу був продиктований життям, деякі, організовуючи власну справу, втілювали давню мрію. На жаль, далеко не кожна спроба реалізувати ідею закінчується вдало.

«Не вигадувати велосипед» чи запропонувати унікальну ідею?

Незалежно від того, чи Ви починаєте займатися бізнесом, використовуючи вже працюючу ідею, або ж впроваджуєте прогресивну новаторську - моменти, які необхідно враховувати при виборі, багато в чому схожі.

Крок 1: «від найбільш загального до конкретного»

Вибираючи для себе майбутню діяльність - напряму бізнесу, - найкраще йти методом мозкового штурму на шляху від найбільш загального до конкретного, поступово звужуючи коло і залишаючи найбільш підходящі і відповідні вимогам варіанти.

Крок 2: «навіть якщо справа приносить хороший прибуток, але не подобається – відкиньте цей варіант».

Перше, на що необхідно звертати увагу, коли Ви приймаєте рішення, якою справою зайнятися - це Ваші особисті інтереси. Власний бізнес вимагає повної віддачі, особливо на перших порах "розкрутки" справи. Мало хто зможе займатися справою, яку не любить, навіть якщо вона обіцяє хорошу вигоду. При цьому ідея, яка близька Вам за духом, крім матеріального благополуччя приносить ще й моральне задоволення, яке дає стимул розвиватися, удосконалюватися і йти вперед. Найбільш успішні бізнеси здійснювалися людьми, які хворіли своєю справою і були зацікавлені в його успішності. Тому в першу чергу необхідно розібратися, чим би Вам цікаво було займатися.

Крок 3: «скільки ваших фінансових активів ви готові вкласти на розвиток бізнесу».

Другим, але насправді найбільш важливим і навіть визначальним фактором є обсяг Ваших матеріальних активів або ж, простими словами, скільки грошей Ви зможете вкласти у свій майбутній бізнес. Це відразу ж визначить реальні Ваші можливості і зорієнтує подальший напрямок, в якому треба рухатися на шляху до вибору майбутньої діяльності.

Крок 4: «визначити потреби ринку».

Далі необхідно проаналізувати потреби ринку взагалі і вивчити особливості того локального, де Ви збираєтеся вести діяльність. Як показує практика, найбільшим успіхом користуються компанії, які абсолютно точно змогли визначити свого споживача, зрозуміли, що саме йому необхідно, і змогли запропонувати це в хорошій якості на високому рівні обслуговування. Важливу роль тут відіграє економічна ситуація. Подумайте, які чинники можуть відобразитися на вибраному напрямку бізнесу, і яким чином Ви зможете протистояти їх впливу.

Крок 5: «подумайте про сезонність і мінливість моди». Всі ці міркування повинні привести Вас до однієї або декількох сфер діяльності. Тут необхідно звернути увагу на такі моменти, як сезонність, залежність від моди або інших мінливих тенденцій. Дізнайтеся, яка конкуренція присутня в даному сегменті, і які переваги або особливості зможе запропонувати споживачеві Ваша компанія.

Що впливає на вибір сфери підприємництва та бізнесу?

* Попереднє місце роботи
* Особисті інтереси
* Пропозиція друзів чи родичів
* Продовження сімейної справи
* Профільна освіта

Дослідники, вивчаючи тенденції вибору напряму бізнесу підприємцями, виділяють основні фактори, які впливають на вибір сфери діяльності. Найчастіше це - попереднє місце роботи. Людина досягає в сфері певних висот, стає професіоналом своєї справи і приймає рішення самій вести діяльність у цьому напрямку. На другому місці - особисті інтереси майбутнього підприємця, бажання займатися справою, про яку він давно мріяв. Часто на вибір впливають друзі чи родичі, деякі люди вибрали конкретний бізнес через те, що від когось надійшла пропозиція ним зайнятися. Дехто продовжує сімейний бізнес. Важливу роль у деяких випадках відіграє освіта людини, яка хоче відкрити власну справу.

Ще один варіант пошуку бізнес-ідеї залежить від напряму орієнтації.

Напрями орієнтації:

— На бізнес (тобто на різні підприємства);

— Або розглядати зокрема саму людину як споживача;

При першому підході розглядається бізнес для бізнесу, тобто все зводитися до того як Ви можете допомогти іншим заробити і при цьому самим отримати дохід. Сюди можна віднести, як приклад, рекламні компанії, компанії по створенню сайтів і тощо.

Інший же варіант передбачає розглянути саму людину з точки зору його потреб, яких існує пристойна кількість:

* Фізіологічні потреби;
* Потреба в безпеці: почуття впевненості, позбавлення від страху і невдач;
* Потреба в приналежності і любові;
* Потреба в повазі: досягнення успіху, схвалення, визнання;
* Пізнавальні потреби: знати, вміти, досліджувати;
* Естетичні потреби: гармонія, порядок, краса;
* Потреба в самоактуалізації: реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток власної особистості;

В даному випадку ідея для власного бізнесу спрямована на допомогу людині задовольнити його потребу.

*На які питання варто відповісти перед початком роботи над бізнес-планом та стартом бізнесу?*

Більшість підприємців-початківців ламають голову з чого почати, у що вкладати гроші, чим займатися, або маючи знайомих, друзів, у яких є своя справа намагаються повторити їх досягнення в тій самій сфері. Одні довго чекають так і не наважуючись, інші починають робити, але розчарувавшись, що у них нічого не виходить, втрачають всяке бажання і перестають прагнути відкрити свій бізнес. Але є й ті, у кого все виходить, а різниця лише в тому, що при виборі напряму, в якому Ви хочете відкрити свою справу необхідно мати відповідь на кілька питань:

* Чи є Ваш продукт або послуга необхідною для людей?
* Чи готові потенційні споживачі заплатити Вашу ціну за продукт? (адже потреба в продукті ще не означає готовність заплатити за нього гроші)
* Наскільки продукт або послуга є рідкісним на ринку? (наявність ідентичних товарів, товарів замінників, доповнюючих товарів)

Як показує досвід, не всяка оригінальна ідея буде успішною, і не всяка успішна ідея може підійти саме Вам.

Наприклад, на заході давно існує інтернет сервіс, за допомогою якого можна попросити вибачення у людини, яку Ви образили. Заходите на сайт, вибираєте листівку і після оплати листівка доставляється за адресою. Людина, що придумала цю ідею, має стабільний дохід у кілька сот тисяч $ на рік.

Нашому менталітету не притаманна надмірна увага до вибачень. Тому реалізація цього бізнесу саме у форматі мобільних вибачень була неуспішною. Але у пострадянському просторі з приходом мобільного зв’язку з’явилася послуга мобільних привітань, коли подзвонивши за номером можна було привітати близьку людину зі святом чи знаменною подією. Як бачимо, з приходом інтернету і така практика фактично зникла, хоча подібні сервіси досі існують.

Головне у цьому контексті розуміти, що навіть найкрутіша ідея, навіть уже кимсь реалізована, може не вистрілити за певного соціального чи історичного контексту.

У будь-якому випадку, починаючи з новою ідеєю або використовуючи вже існуючу, не останнім необхідно враховувати те, що люди рідко змінюють свої звички відразу, отже і продукт або послуга повинна відрізнятися від існуючих:

* Швидкістю отримання;
* Простотою у використанні;

(Адже це логічно, що ми завжди прагнемо зробити своє життя простіше, звільнити якомога більше часу і частіше всього використовуємо ті речі, які нам допомагають в цьому)

**Структура бізнес-плану**

До будь-якого бізнес-плану оформляється резюме (короткий опис, інвестиційна пропозиція).

Якщо бізнес-план - для діючого підприємства, він обов'язково повинен бути «прив'язаний» до вже діючого бізнесу і має бути зроблений фінансовий прогноз в комплексі.

Бізнес-план повинен представляти:

* Для інвестора - прибутковий, безпечний і керований бізнес, компетентність і порядність власників,
* Для банку - фінансово-прогнозований стабільний бізнес, повернення кредиту та сплату відсотків,
* Для фондів - відповідність пріоритетним напрямам і базовим критеріям, рішення соціальних завдань і наповнення бюджету.

Бізнес-план підприємства для отримання кредиту відрізняється від бізнес-плану для інвестора декількома моментами:

* бізнес-план для отримання кредиту має показати потребу підприємства у фінансуванні в певний момент і на точно визначений термін;
* повинен довести вигідність для підприємства використання позикових обігових коштів;
* бізнес-план на отримання кредиту орієнтований на те, щоб показати банку або іншому кредитору високий рівень платоспроможності підприємства, тобто можливості погасити кредит і відсотки за ним.

Середній термін проектного фінансування - п'ять-сім років. Останнім часом фінустанови стали надавати фінансування і на десять років. Це пов'язано зі зростаючою конкуренцією між банками і збільшенням терміну окупності будівельних проектів. Вартість кредитних ресурсів залежить від ризиків і термінів проектів і зазвичай є плаваючою (річна ставка LIBOR плюс 6-7 процентних пунктів). Зазвичай проект фінансується поетапно. Відсотки по кредиту сплачуються регулярно, а тіло кредиту може виплачуватися після закінчення пільгового періоду (6-24 місяці).

Деякі банки щорічно коригують умови кредитування в залежності від фінансового стану позичальника, виконання контрольних показників бізнес-плану і зміни ризику. Термін кредиту може бути також зменшено, якщо проект вийшов на окупність раніше закладеного в бізнес-плані терміну. Буває, що позичальники погашають кредит не за рахунок доходів проекту, а за рахунок позики іншого банку, тобто використовують механізм рефінансування. Через це банки неохоче йдуть на дострокове погашення.

Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі.

**Основні стандарти бізнес-планування:**

* Стандарт UNIDO (United Nations Industrial Development Organization, скорочено UNIDO - організація, метою діяльності якої є сприяння індустріальному розвитку країн з ринковою економікою),
* Стандарт TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав програма, пропонованих Європейським Союзом з метою надання допомоги країнам СНД),
* Стандарт ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку заснований в 1991 році за участю 60 країн світу і ряду міжнародних організацій як інвестиційний механізм для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи і Азії),

*Стандарт UNIDO.* UNIDO – організація, що бореться за глобальне процвітання, підтримуючи індустріальне розвитку країн, що розвиваються і країн з перехідною економікою.

ЮНІДО надає різну допомогу країнам з перехідною економікою і країн, що розвиваються в адаптації та розвитку в умовах глобалізації економіки та світу в цілому. Організація збирає знання, інформацію, досвід і технології, передає їх нужденним країнам і тим самим сприяє розвитку конкурентоспроможної економіки і підвищення рівня зайнятості.

UNIDO - United Nations Industrial Development Organization (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО) - підрозділ Організації Об'єднаних Націй, спрямоване на боротьбу з бідністю шляхом підвищення продуктивності. Заснована в 1966 році.

* Найбільш простий і зрозумілий, підходить для стартапів, підприємств малого та середнього бізнесу, має чітко виражену організацію «по продуктам»,
* Застосовується найбільш часто як основа для форматів, необхідних банками і для різних конкурсів,
* Використовується в спеціалізованих програмах для розробки бізнес-планів - Project Expert,
* Найбільш популярний в країнах колишнього СНД,
* Якщо немає інших вимог, рекомендується використовувати цей стандарт або формати на його основі, так як він найбільш звичний і пізнаваний на території колишнього СНД.

Структура бізнес-плану за стандартами UNIDO:

1. Резюме (Розділ містить загальну інформацію про бізнес-плані. За резюме складають враження про весь проект, тому його завжди переглядають потенційні інвестори. Резюме повинно містити коротку але зрозумілу інформацію і давати відповіді на хвилюючі інвесторів питання - який обсяг інвестицій, терміни кредитування, гарантії повернення, обсяг власних коштів та інше. Решта розділів документа повинні давати більш розширену інформацію про проект і доводити правильність розрахунків в резюме)
2. Опис галузі та компанії (Опис загальної інформації про підприємство або компанії, опис галузі і перспективи її розвитку, фінансові показники діяльності, кадри і структура управління, напрямок діяльності і випускається продукція або послуги, партнерські зв'язки)
3. Опис послуг (товарів) (Найкращим буде наочне представлення продукції виробленої вашим підприємством - нехай це буде фотографія, малюнок або натуральний зразок. Якщо ви робите не один вид продукції, то опис повинен бути по кожному виду окремо.

Структура даної частини:

* Найменування продукції
* Призначення і область застосування
* Основні характеристики
* конкурентоспроможність
* Патентоспроможність і авторські права
* Наявність або необхідність ліцензування
* Ступінь готовності до випуску і реалізації продукції
* Наявність сертифікату якості
* Безпека і екологічність
* Умови поставки та упаковка
* Гарантія та сервіс
* експлуатація продукції
* Утилізація

1. Продажі і маркетинг. Перш за все, для вашого товару повинен існувати ринок збуту. В даному розділі ви повинні показати інвесторові, що цей ринок є. Потенційні покупці діляться на кінцевих споживачів і оптових покупців. Якщо споживачем виступає підприємство, то воно характеризується місцем розташування та галуззю, в якій ви працюєте. Якщо споживач це населення, то характеризується стандартними соціально-демографічними характеристиками - стать, вік, соціальний стан, і інше. Також, варто описати споживчі властивості товарів - ціна, термін служби виробу, зовнішній вигляд і інші.
2. План виробництва.

Розрахунок постійних і змінних витрат на виробництво, обсягів виробництва і збуту, розрахунок собівартості продукції і загальні відомості про можливості підприємства.

* Географічне положення підприємства, транспортні шляхи, наявність комунікацій
* Технологія і рівень кваліфікації кадрів
* Потреба в площах
* Кадрове забезпечення
* Екологічність виробництва і безпека працівників
* Об'єм виробництва
* Заробітна плата та інші витрати на персонал
* Витрати на сировину і матеріали
* Поточні витрати на виробництво
* Змінні витрати
* Постійні витрати

1. Організаційний план.

Від топ-менеджменту компанії безпосередньо залежить успішність проекту. У цьому розділі описується організація керівного складу і основних фахівців, організаційна структура підприємства і терміни реалізації проекту, способи мотивації керівного складу.

1. Фінансовий план.

Необхідно описати основні фінансові розрахунки і витрати, провести калькуляцію собівартості та описати кошторис витрат на проект. Так само, описати джерела фінансових коштів, привести таблицю витрат і доходів та описати рух готівки.

* Витрати підготовчого періоду
* Витрати основного періоду
* розрахунок надходжень
* Витрати, пов'язані з обслуговуванням кредиту
* податкові платежі
* Інші надходження і виплати
* Звіт про прибутки і збитки
* Потік реальних грошей
* прогнозний баланс

1. Оцінка ефективності проекту. Оцінка значущості проекту, його ефективність і спрямованість. Аналіз чутливості підприємства до зовнішніх чинників.
2. Гарантії і ризики компанії. Гарантії по окупності проекту і повернення запозичених коштів. Опис можливих ризиків та форс-мажорних моментів.
3. Додатки. Всі подробиці, які не ввійшли в основні розділи, можна описати в додатках. Це розвантажить основну частину від зайвих таблиць, графіків та іншого.

У додатках найчастіше описуються наступні моменти:

* повна інформація про компанію (реєстраційні документи та інше)
* фотографії, креслення, патентна інформація про продукцію
* результати маркетингових досліджень
* фотографії та схеми підприємства
* схеми по організаційній структурі підприємства
* фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки)
* нормативні документи і законодавчі акти підтверджують описані ризики за проектом

*Стандарт TACIS*

* за цим стандартом ЄС проводив навчання для підприємств малого і середнього бізнесу
* орієнтований на залучення інвестора в бізнес, може застосовуватися для створення нових підприємств,
* інвестиційний план не виділено в окремий розділ - він присутній як частини інших розділів бізнес-плану,
* зроблений акцент на системі управління підприємством.

Стандарт бізнес-плану TACIS застосовується для країн Євросоюзу. Містить перелік розділів з повним описом і докладними коментарями і рекомендаціями щодо їх складання, готові макети таблиць, перелік фінансових коефіцієнтів і глосарій, в якому наведені терміни, що зустрічаються в тексті. Представлена ​​структура зручна ще й тим, що містить контрольні списки питань, відповідаючи на які, можна досить швидко і ефективно розробити якісний бізнес-план.

Особливу увагу приділено «системі управління проектом», що дуже важливо через відсутність готовності у частині керівників (в силу відсутності досвіду) кваліфіковано управляти реалізацією проекту. Даний стандарт структури бізнес-плану, розроблений в рамках програми TACIS, враховує цю специфіку. При написанні свого бізнес-плану (в рамках реалізації вільного підходу) доцільно вказати, що він розроблений на підставі даного стандарту. Стандарт підходить підприємцям-початківцям.

Короткий план.

1. Короткий опис бізнесу і проекту

2. Бізнес і його стратегія

3. Ринок і маркетингова стратегія

4. Виробництво та експлуатація

5. Управління і процес прийняття рішень

6. Фінанси

7. Фактори ризику

8. Додатки

*Стандарт ЄБРР*

• Програми кредитування бізнесу ЄБРР працює в 30 країнах Європи і Азії, і тому стандарт ЄБРР є найбільш поширеним після стандарту UNIDO,

• Стандарт ЄБРР орієнтований саме на програми кредитування,

• Стандарт застосовується до підприємств, які вже мають бізнес-історію,

• Стандарт включає детальну характеристику підприємства до початку реалізації проекту, акцент на досвіді і менеджменті, як стартових умов для реалізації проекту.

• Проект, для реалізації якого планується залучення інвестиційних кредитів, чітко структурований в окрему главу.

Стандарти ЄБРР і МБРР є класичними методиками для оцінки бізнес-планів з позиції кредитування банківськими позиковими засобами. Найбільшого поширення серед кредитних установ отримала методика Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄББР).

Стандарт ЄБРР представляється в організації, які працюють також зі Світовим банком. Мабуть, з необхідності враховувати специфіку ділового середовища тієї чи іншої країни стандарт ЄБРР є найбільшим коротким і рамковим. Це відкриває простір для взаємодії банку як інвестора з державними структурами, підприємцям - для ідей і планів, а й вимагає наявності досвіду в складанні бізнес-планів. Більшу увагу пропонується приділити фінансовому розділу. Інвестиційні потоки ЄБРР йдуть також в сектор послуг і автомобільний сектор, на розвиток фундаментальної науки, нових напрямків техніки і технології, освіти, культури і охорони здоров'я, інфраструктури.

Структура бізнес-плану, розробленого ЄБРР, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі - більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, аналізу ризиків, економічної ефективності проекту, фінансового стану позичальника і т.д.

Стуктура ЄБРР:

1. Титульний лист
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство
   1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
   2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
   3. Поточна діяльність
   4. Фінансовий стан
   5. кредити
5. Проект
   1. Загальна інформація про проект
   2. Інвестиційний план проекту
   3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
   4. Опис виробничого процесу
   5. Фінансовий план
   6. екологічна оцінка
6. Фінансування
   1. Графіки отримання і погашення кредитних коштів
   2. Застава і поручительство
   3. Устаткування і роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
   4. SWOT - аналіз
   5. Ризики і заходи щодо їх зниження
7. Додатки

Інші рекомендації:

* Титульний лист - назва проекту, підприємство, ПІБ та посада особи, відповідальної за розробку, контактний телефон, дата і місце розробки бізнес-плану,
* Резюме проєкту - має бути коротким (1-2 стор.), пишеться після оформлення основних розділів бізнес-плану і має включати основні тези і висновки з кожного розділу.
* Розділ «Оцінка ризиків» повинен бути результатом спільної роботи всіх фахівців і експертів, що працюють над проектом.
* Обов'язкова нумерація сторінок бізнес-плану і оформлення змісту з посиланнями на сторінки,
* Оформлення колонтитулів на кожній сторінці з назвою проекту і підприємства.

Інші документи

* Окреме резюме - попередньо надсилається кредитору або потенційному інвестору, на відміну від внутрішнього резюме містить більш детальну інформацію про підприємство та більш контактну інформацію щодо проєкту.
* Інвестиційна пропозиція проєкту (короткий опис суті проекту, необхідних інвестицій і очікуваних результатів) - розміщується в каталогах, на сайтах і тощо. з метою пошуку потенційного інвестора,
* Презентація проєкту - оформлення презентації проєкту для представлення перед інвесторами, може розміщуватися в мережі інтернет разом з інвестиційною пропозицією.

Отже, ми коротко ознайомилися із 3 найпоширенішими стандартами бізнес-планів. Насправді їх існує набагато більше, часто банки, інвестори, кредитори розробляють свої стандарти – на це варто звертати увагу. Але підготувавши базову інформацію за одним із цих стандартів, при переформатуванні даних під інший формат труднощів виникнути не повинно.

Стартапи і нові підприємства самі обирають, за яким стандартом діяти при складанні бізнес-плану. До уваги береться ряд факторів, пов’язаних із видом підприємства, продуктом і ціллю бізнес-плану (виграти грант, залучити інвесторів чи кредиторів…).

**Контрольні питання:**

1. Яка різниця між поняттями «Мотивація», «Мрія», «Місія», «Ціль», «Мета».
2. Які ключові елементи структури бізнес-плану?
3. Яка різниця між застосуванням трьох основних стандартів бізнес-планування?

**ТЕМА 2: РОЗБІР КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

**2.1. Харарктерні риси бізнес-плану.**

**2.2. Практична реалізація бізнес-планування.**

**2.3. Кошторис поточних витрат.**

**2.4. Обчислення точки беззбитковості.**

**2.5. Оцінка ефективності проекту.**

Бізнес-план – це критична стартова точка й базис всієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Це найбільш важливе джерело акумуляції стратегічної інформації й засіб прямої управлінської дії на майбутній стан підприємства, що вказує шляхи досягнення прибутковості. Бізнес-план увійшов в практику підприємництва як інструмент стратегічного планування й необхідний документ для проведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також як інформація для державних органів управління. Сьогодні існує багато визначень бізнес-плану, його значення, структури та методів розробки.

Складанню бізнес-плану передує визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема. При цьому визначаються ділові загальні й особисті цілі, що є основою оцінки успішного бізнесу як особистого успіху підприємця.

Цілі можна розглядати як бажаний стан справ. Як правило, спочатку визначаються загальні цілі, потім виділяються специфічні конкретні, що визначають проміжні етапи в досягненні загальної мети. Цілі суб’єктивні й у цьому розумінні вони не можуть бути правильними чи неправильними. Процедура вирішення цього питання відрізнятиметься при плануванні нового і реконструкції діючого підприємства як за складом, так і за змістом використання необхідної інформації.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв’язати цілий ряд завдань, основними серед яких є такі:

* обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
* розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
* визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
* підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв’язано лише у взаємозв’язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу компанії.

Таким чином, бізнес-плану характерні наступні риси:

1. Бізнес-план може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок ще „на папері”, а не в реальності шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.
2. Бізнес-план є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за правильним використанням фірмою коштів. В цьому аспекті такий план може й повинен стати основою для нового плану. Час від часу компанія має звіряти результати своєї діяльності, щоб виявити, за якими показниками компанія відхилилась від нього, чи можна вважати ці відхилення сприятливими або небажаними, а також прогнозувати подальший розвиток бізнесу.
3. Бізнес-план є засобом залучення коштів. Підготовка бізнес-плану є процесом, що безперервно повторюється та поновлюється, отже, і висновки, які випливають з цього, мають час від часу переглядатися. Фактично процес підготовки бізнес-плану є безперервним. Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об’єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету, при якому фірма намагалась працювати. Відхилення від розрахунків виявляють ділянки, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Ґрунтовно складений бізнес-план може бути швидко перетворений на заявку на фінансування, оскільки він містить всю необхідну інформацію про залучення коштів для розвитку бізнесу (партнерства, інвестування, кредитування).

Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися, бізнес-план ґрунтується на:

* конкретному проектуванні виробництва визначеного товару (послуги), створення нового типу виробів або нових послуг;
* всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її слабких і сильних сторін, специфіки та відмінностей від інших аналогічних фірм;
* вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Практична реалізація бізнес-планування як процесу досягаються шляхом дотримання принципів:

* гнучкості (постійна адаптація до умов середовища, в якому функціонує фірма);
* неперервності (плинний характер планування);
* комунікативність (координація та інтеграція зусиль);
* інтерактивність (творчий характер планування та неодноразовість пророблення складених розділів плану);
* багатоваріантність (вибір найліпших з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети);
* участі (важливість самого процесу планування з точки зору прилучення в нього усіх можливих учасників майбутньої організації);
* адекватності відображення реальних проблем і самооцінки при плануванні.

До факторів, що визначають обсяг, склад і структуру бізнес-плану, ступінь його деталізації, можна віднести:

1) специфіку виду підприємницької діяльності;

2) розміри підприємства;

3) мета складання бізнес-плану;

4) загальну стратегію підприємства;

5) перспективи зростання підприємства;

6) розмір передбачуваного ринка збуту;

7) наявність конкурентів.

Повернемося до структури бізнес-плану відповідно до стандартів UNIDO. Отже, вона повинна бути наступною:

* Титульний аркуш
* Резюме
* Опис галузі та компанії
* Опис послуг (товарів)
* Продажі і маркетинг
* План виробництва
* Організаційний план
* Фінансовий план
* Оцінка ефективності проекту
* Гарантії і ризики компанії
* Додатки

Розглянемо більш докладно кожен розділ.

*Титульний аркуш*

На титульному аркуші повинна бути прописана така інформація: назва проекту, організації, дані керівника проекту, дата складання, найважливіші дані (сума інвестування в проект, сума банківського фінансування і т.д.), інформація про розробника плану.

*Резюме*

Це дуже важливий розділ плану. Адже багато інвесторів, бізнесменів, прочитавши резюме, визначають чи цікавий їм проект. У резюме потрібно максимально якісно розписати бізнес-ідею, зацікавити адресатів бізнес-плану: який товар буде вироблено або яка послуга буде пропонуватися; у чому її конкурентні переваги. Тут потрібно вказати дані про таких важливих розрахунках:

* який обсяг інвестицій в проект,
* які терміни кредитування,
* які гарантії повернення,
* яка виручка від реалізації товару або послуги,
* який загальний прибуток за певний період,
* який термін окупності,
* який обсяг власних коштів буде інвестовано в проект,
* який чистий дисконтований проект тощо.

В резюме не потрібно розповідати про правильність розрахунків, їх докладний опис має бути в інших розділах плану. Виходячи з питань, які повинні бути розкриті в резюме, можна зробити висновок, що воно пишеться тільки тоді, коли будуть готові всі розділи плану.

*Опис галузі та компанії*

Тут потрібно надати повну інформацію про компанію (якщо мова не йде про створення фірми з нуля), яка пропонує реалізацію проекту: реквізити, місія і цілі, хто є керівництвом компанії, її структура, історія і досягнення, місце фірми на ринку (в залежності від вироблених продуктів або послуг потрібно описати відповідну галузь). Характеризуючи ринок, вкажіть: хто є основним гравцем на ринку, яку продукцію він виробляє, які сильні і слабкі сторони мають ваші конкуренти, якими темпами розвивається галузь, які нові фірми з'явилися за останні роки, які перспективи розвитку ринку і тощо. Крім того, в цьому розділі сайту необхідно зробити SWОT-аналіз компанії - аналіз сильних і слабких сторін, перспектив і можливих загроз.

Західні фірми під час характеристики свого бізнесу зазвичай вживають таке поняття, як «концепція бізнесу». Воно містить загальне уявлення про намічений бізнесі і ті цілі, які ставить перед собою підприємець, розпочинаючи свою справу. Приміром, виробник пляжних тентів так визначав концепцію свого бізнесу — «стати лідером у постачанні високоякісних продуктів для відпочинку на відкритому повітрі», тобто в концепції передбачається можливість розширення номенклатури виробів («товарів для відпочинку на відкритому повітрі»), поставлення мети («стати лідером») і певні обмеження («поставляти високоякісний продукт»). Тому в цьому розділі бізнес-плану підприємства слід описати загальну концепцію бізнесу, які продукти або послуги буде пропонувати компанія, хто буде її основними споживачами. Якщо фірма працює давно, необхідно дати її історію, розповісти, як з'явилася ідея її створення. При цьому слід охарактеризувати основні напрями діяльності фірми, дати інформацію про фінансові результати цієї діяльності (прибутковість і обсяги продажів). Якщо ваша компанія мала втрати в попередні роки, скажіть про їхні причини і ті заходи, що привели до поліпшення її фінансового стану. Характеризуючи продукти і послуги, що пропонує фірма для продажу, підкресліть їхні відмінні риси (унікальні властивості), найбільш цінні для клієнтів. Особливо слід наголосити на незначних відмінностях між тим, що представлено на ринку зараз, і тим, що фірма збирається запропонувати. Важливо також показати, як усе це буде сприяти проникненню товарів на ринок.

У цьому ж розділі необхідно описати, яким чином фірма має намір домогтися унікальності продукту, що випускається, за який час і за допомоги яких чинників вона розраховує покрити витрати на виробництво (в результаті зростання продуктивності, зниження собівартості тощо). Однак захвалювати свій продукт не слід. Необхідно вказати і на недоліки (разом і з моральним старінням) продуктів і послуг. Якщо запропонований до виробництва продукт перебуває на стадії НДДКР, слід сказати про це, зокрема про те, скільки часу і грошей потрібно до повного завершення розробки, випробувань і представлення продукту на ринок. Бажаний перелік функціональних особливостей продукту, його фотографії. Завершити цей розділ бізнес-плану підприємства необхідно виділенням ключових факторів успіху (приміром, новий для ринку продукт, переваги в часі виходу на ринок тощо), обґрунтуванням підходу до цін, способів продажу та реклами продукту. Оскільки створення підприємства передбачає його тривале функціонування, варто сказати і про те, як швидко фірма має намір вирости і яких розмірів бізнесу бажає досягти протягом перших п'яти років. Доцільно згадати і про плани подальшого розвитку бізнесу щодо перспективних (відмінних від пропонованих тут) продуктів і послуг.

*Опис продукту*

Назва розділу говорить сама про себе - тут потрібно максимально якісно описати ваш проект. Якщо мова йде про виробництво - описуєте вироблений товар або кілька товарів, якщо ви збираєтеся надавати послуги - опишіть, що представляє собою послуга. Крім того, важливо додати фотографію (ескіз) товару. Описуючи товар або послугу, ви повинні надати таку інформацію про нього:

* найменування
* область застосування
* характеристики товару або послуги (в тому числі екологічність)
* наявність і необхідність патенту, авторських прав, ліцензії, сертифіката якості
* умови поставки і упаковка
* гарантія та сервіс обслуговування
* умови і термін експлуатації
* як можна утилізувати продукт

Крім того, обов'язково напишіть, на якій стадії готовності є ваш товар - розробка, готовність до реалізації тощо.

*Продажі і маркетинг*

Після випуску товару він повинен бути реалізований. Саме в цьому розділі бізнес-плану необхідно розписати, як ви збираєтеся продавати товар (послугу). Цей розділ плану відомий як маркетинговий план. Тут потрібно вказати, хто є споживачем вашої продукції, чи плануєте ви постачати її оптовим покупцям або кінцевим споживачам (за допомогою своїх магазинів). Обов'язково напишіть характеристики ваших покупців (вік, стать; назви оптових покупців-підприємств, якими будуть розміри їх покупок). Для того щоб скласти маркетинговий план, ви повинні відповісти на наступні питання:

* хто є споживачем товару або послуги;
* від чого залежить ціна на вашу продукцію; як ви збираєтеся встановити її розмір;
* як ви плануєте рекламувати товар чи послугу; який бюджет на рекламу;
* як ви можете збільшити обсяги продажів;
* чи планується служба сервісу; які витрати на її організацію;
* як можна збільшити репутацію товару або послуги, підприємства

План маркетингу — це план заходів до досягнення визначеного рівня продажів. У ньому слід детально показати загальну ринкову стратегію, в якій будуть використані конкурентні переваги товарів фірми, реалізована концепція ціноутворення, реклами тощо. Починати формування плану маркетингу доцільно з розробки філософії і стратегії просування товару на ринку. Ґрунтуватися вони мають на особливостях продуктів, на перевагах, які фірма готова забезпечити покупцеві (високоякісний сервіс, якість, доступна ціна, своєчасні поставки), на знанні запитів та інтересів покупця. Цінову політику треба будувати, базуючись на інформації про неї у конкурентів. Тут важливо чітко обґрунтувати наступні позиції: як за допомоги цін ви маєте намір виходити на ринок; як завоювати, зберегти і збільшити частку ринку; як отримати необхідний прибуток. Кожна дія вимагає переконливих аргументів.

Потому, зважаючи на поточну перспективну кон'юнктуру, передбачити шляхи реалізації продукту (власна торгівля, торгові представники, посередники). Порівняйте визначені фірмою заходи із заходами, що використовують конкуренти, виділивши свої переваги. Більш детальне опрацювання цього аспекту плану маркетингу вимагає складання графіка збуту продукції і, звичайно ж, кошториси витрат на реалізацію продукції. У тісній взаємодії з питанням реалізації товарів треба розглядати заходи з просування продуктів фірми на ринку. Тобто обов'язково повинні бути відображені наміри компанії брати участь в торговельних ярмарках і виставках, у презентації продукту, видавати рекламні листівки та буклети, проводити рекламні акції (час і ті засоби масової інформації, які будуть задіяні в цих акціях). Завершити розділ можна (якщо є необхідність) описом заходів, які компанія планує після продажного обслуговування (якщо цього вимагає продукт) і надання гарантій. Корисно порівняти заходи, передбачені фірмою, з тими, що пропонують конкуренти.

*План виробництва*

У цьому розділі наводяться загальні відомості про підприємство, розрахунок виробничих витрат на планований обсяг збуту, прямі (змінні) і загальні (постійні) витрати на виробництво продукції, калькуляція собівартості продукції, кошторис поточних витрат на виробництво.

*Орієнтовна структура розділу:*

*Загальні відомості про підприємство:*

* Опис місця розташування підприємства (у багатьох випадках визначальний фактор для успіху проекту). Наявність необхідних транспортних зв'язків, інженерних мереж (електроенергія, вода, тепло, каналізація, зв'язок та ін.), Ресурсів, а також близькість до ринку збуту
* Технологія і рівень кваліфікації виконавців
* Потреба в площах
* Кадрове забезпечення
* Задоволення вимог щодо забезпечення екологічності виробництва для навколишнього середовища і безпеки працюючих
* Об'єм виробництва

*Витрати на персонал:*

* витрати на персонал управління (директор, головний інженер, начальник виробництва, бухгалтера, плановики тощо);
* витрати на виробничий персонал (конструктори, технологи, ремонтні робітники тощо);
* витрати на інших співробітників (збутовики, комірники, охорона).

*Витрати на сировину, матеріали і комплектуючі вироби*

Розрахунок виконується за кожним видом продукції або послуги.

*Кошторис поточних витрат*

В даному підрозділі наводяться поточні витрати на виробництво продукції (послуги). Витрати на виробництво або, іншими словами, витрати виробництва класифікуються на прямі (змінні, тобто залежні пропорційно від зміни обсягів виробництва) і загальні (постійні, не залежать від змін обсягів виробництва).

*Розрахунок змінних витрат. До змінних витрат відносяться:*

* Витрати на сировину і матеріали, комплектуючі вироби
* Витрати на виробничий персонал
* Витрати на паливо, електроенергію (в деяких випадках)

*Розрахунок постійних витрат. До постійних витрат відносяться*:

* Витрати на виробництво (оренда, ремонт і технічне обслуговування обладнання, паливо і енергія)
* Торгові витрати (реклама, заходи щодо просування продукції, її збут)
* Адміністративні витрати (заробітна плата адміністративного персоналу, комунальні послуги, послуги зв'язку, відрядження і т.п.)

*Організаційний план*

У цьому розділі бізнес-плану необхідно детально описати форму власності і місцезнаходження підприємства, процес організації керівного складу і основних фахівців підприємства, акціонерів. Обов'язково потрібно перерахувати керівництво і вказати межі їх відповідальності, список завдань і функцій. Крім того, опишіть організаційну структуру всього підприємства; як взаємодіють між собою різні підрозділи; наведіть терміни реалізації проекту; вкажіть про способи мотивації персоналу для успішності проекту, як плануєте навчати і підвищувати рівень кваліфікації персоналу.

*Фінансовий план*

Цей розділ дуже важливий, так як він показує привабливість проекту. Тут потрібно надати всі важливі розрахунки, пояснити їх правильність. Він може бути представлений у вигляді таблиці доходів і витрат.

Складання фінансового плану — це визначення потенціалу фірми і встановлення межі її фінансової життєздатності. Матеріали цього розділу можуть використовуватися для оперативного управління фінансами компанії. Тут слід наголосити, що система бухгалтерського обліку та звітності в колишньому СРСР і на Заході відрізняються один від одного. А оскільки серед цілей, що стоять перед компанією, може бути співпраця із західними партнерами або інвесторами, то краще складати фінансові документи за західними зразками. Зазвичай партнера цікавить ваша кредитоспроможність, тобто фінансовий стан фірми, оцінка витрат на організацію підприємства і його функціонування, звіт про прибутки і збитки, балансова відомість і касовий план. Всі ці документи на Заході складають за певними стандартами.

Фінансовий план як розділ бізнес-плану має узагальнити матеріали попередніх розділів і представити їх у вартісному вираженні. До цього розділу мають бути підготовлені такі документи:

* прогноз обсягу продажу –повинен дати уявлення про частку ринку, котру передбачається завоювати; як правило, складається на 3-5 років;
* баланс грошових надходжень і витрат – перевірка синхронності надходження і витрачання грошових засобів, тобто перевірити майбутню ліквідність підприємства. В умовах ринку це найсерйозніша проблема, оскільки велика прострочена заборгованість передвіщає банкрутство;
* зведений баланс активів і пасивів – дані балансу використовуються для оцінки фінансового стану, виявлення власних обігових засобів, перевірки відповідності банківських позик об’єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням;
* графік досягнення беззбитковості – розрахунок показників платоспроможності підприємства, які дають уявлення про його можливості щодо покриття своїх зобов’язань, є корисним інструментом прийняття рішень і за ними можна судити про можливості виконання планів. Головними з таких показників є відношення обігових засобів до короткострокової заборгованості (на практиці оптимальне співвідношення може становити 2:1, тобто короткострокові зобов’язання у 2 рази перекриваються активами, але не всі обігові засоби однаково ліквідні. Найбільш ліквідними є гроші і цінні папери, їх суму ділять на суму короткострокових зобов’язань) та відношення довгострокової заборгованості до власного капіталу (має становити 0,65 і менше);
* баланс прибутку і його розподіл – включає аналіз балансу підприємства, який дозволяє визначити: банкам і інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування. Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції. Для комплексного підприємства слід побудувати кілька графіків відповідно до прогнозних обсягів продажів.

*Найбільшу увагу варто звернути на 2 наступні формули:*

***Рентабельність проекту % = (Чистий прибуток за рік/ Сукупні витрати за рік) х 100%***

***Строк окупності проекту, місяців = (Вартість проекту/ Чистий прибуток за рік) х 12 міс.***

При фінансовому аналізі для вимірювання ефекту інвестицій найчастіше застосовуються такі показники, як строк окупності і рентабельності капіталовкладень.

Без врахування фактора часу, тобто коли суми доходу, одержані в різний час, розглядаються як рівноцінні, визначається спрощений показник строку окупності:

**n y = U R**

де n y – спрощений показник строку окупності, років;

U – розмір інвестицій, тис. грн.

R – щорічний чистий доход, тис. грн.

Якщо чистий доход надходить нерівномірно, то строк окупності визначається послідовним додаванням надходжень і підрахунком часу до тих пір, доки сума чистого доходу не буде рівною сумі інвестицій.

Більш обґрунтованим є метод визначення подовженого строку окупності, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій. Тоді, за визначенням, теперішня величина доходів за весь строк окупності має дорівнювати сумі накопичених інвестиційних витрат.

Показник рентабельності інвестицій можна виміряти із врахуванням фактора часу. Для цього приведений чистий доход відносять до інвестиційних витрат.

Ці показники відображають процес порівняння розподіленого за часом ефекту від інвестицій і самих інвестицій. Інформаційну базу розрахунку показників становить потік платежів, які формуються за рахунок доходу і самих інвестицій. Чистий доход (чистий грошовий потік) – це. сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Чистий прибуток – це різниця між сукупним доходом і сумою поточних витрат та податкових платежів.

Усі методи оцінки ефективності інвестицій пов’язані з приведенням розрахунків інвестицій і доходів до одного моменту часу, тобто з розрахунком відповідних теперішніх величин. Найважливіше при цьому вибрати рівень ставкипроцентів, за якою проводиться дисконтування і яка повинна враховувати сутність ризику.

Ризик в інвестиційному процесі – це зменшення реальної віддачі інвестицій порівняно з очікуваною. Для того, щоб врахувати інфляцію, скорочення доходів тощо, вводять поправку за рівнем процентної ставки.

Отже, мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

Якщо наміри щодо встановлення контактів з представниками світу капіталу серйозні, то в цьому розділі бізнес-плану мають бути представлені балансовий звіт та звіти про прибуток і збитки за 2-3 роки, що передують поточному. Зазвичай цей розділ відкривається детальним розглядом витрат з підготовки до початку операцій фірми на 1-3 місяці. У ці витрати входять як одноразові витрати (обладнання, машини, нерухомість, вартість встановлення обладнання, благоустрій територій та реконструкція виробничих приміщень, початкові запаси сировини і матеріалів, застави і одноразові виплати, плата за ліцензії та допуски, реєстрація, презентація та готівка для непередбачених витрат), так і поточні (повторювані) витрати за ці місяці (вся зарплата та винагороди, оренда, реклама, транспортні витрати, експлуатаційні витрати, страхування всіх типів, податки — державні та місцеві, виплата відсотків за позиками і кредитами, ремонт і профілактика, витрати з підготовки персоналу, а також непередбачені витрати). Використовуючи прогноз продажів і відповідні виробничі витрати, готують стандартний звіт про прибутки і збитки.

Наступна позиція цього розділу — балансова відомість, що показує фінансові умови, в яких компанія працює в певний момент. У ній детально розглядають елементи власності компанії (актив) і розмір зобов'язань (пасив), показують її ліквідність (перетворюваність у готівку). Цей документ необхідно складати на 3-4 роки вперед.

Аналіз касового плану ґрунтується на прогнозі руху касової готівки щомісяця для першого року операцій і поквартально для двох наступних років. Детально виділивши розмір і час очікуваних надходжень і витрат готівки, визначте потреби і терміни додаткового фінансування і вкажіть максимум у необхідному обіговому капіталі, потім проаналізуйте, яким чином має бути здійснено додаткове фінансування (залучення акцій, банківські позики, короткостроковий банківський кредит), на яких умовах і як повинні виплачуватися позикові кошти. Наостанок слід дати оцінку за основними фінансовими показниками діяльності фірми:

* чистий дохід до продажів. Цей показник визначається діленням прибутку після сплати податків на обсяг продажів за рік;
* поточний коефіцієнт стану активів і пасивів фірми (поточні aктиви, поділені на поточні зобов'язання).
* рентабельність. Це чистий прибуток, поділений на інвестований капітал. Слід підкреслити, що для західного партнера нормальним показником рентабельності є його розмір у 40-60%.

У фінансовому звіті повинні бути відображені наступні розрахунки:

* Витрати підготовчого періоду
* Витрати основного періоду
* Витрати, пов'язані з обслуговуванням кредиту (якщо він передбачений)
* Витрати на сплату податків або податкові платежі
* Розрахунок надходжень від реалізації продукції
* Інші надходження і виплати
* Звіт про прибутки і збитки
* Потік реальних грошей
* Прогнозний баланс
* Термін окупності
* Коефіцієнт фінансової залежності. Це співвідношення показників частки позикових коштів до показника сукупного активу. Високе значення коефіцієнта вказує на велику частку позик у підприємства.
* Операційний леверидж (або важіль). Показник, що характеризує кількісну ступінь зміни прибутку відповідно до зміни обсягів реалізації.

У ціни на товар і послуги дві основні складові — собівартість і націнка.

Що містить у собі собівартість одиниці товару — витрати на виробництво одиниці продукції: матеріали, запчастини, комплектуючі. Також це все змінні витрати, які прямо залежать від обсягу проданої/виробленої продукції. Відрядна оплата праці співробітників, витрати на логістику, упаковку, рекламу.

Якщо у вас пекарня, до собівартості продукції ви включаєте оренду приміщення, зарплати співробітників, вартість продуктів, упаковку, витрати на доставку, якщо доставляєте на точки продажу, тощо.

Собівартість послуг і робіт теж можна розрахувати. По суті це вартість здійснених витрат на надання послуги.

Приміром, ФОП-стиліст продає консультації з розбору і підбору гардеробу. Товар не закуповує, а собівартість його послуги — час роботи з клієнтом, доставка одягу та взуття для підбору образів, повернення одягу, який не підійшов.

Націнка. Це надбавка до собівартості товару/послуги, вона і формує валовий дохід бізнесу (ціна мінус собівартість).

Ось формула, за якою знаходимо націнку:

**Націнка = постійні витрати + податки + комісія посередника + прибуток**

Ви обов'язково включаєте в націнку всі постійні (або операційні) витрати, якщо не врахували їх у собівартості — витрати на логістику, оренду, утримування співробітників тощо, інакше вам доведеться оплачувати ці витрати за рахунок свого прибутку.

Постійні витрати на одиницю продукції легко порахувати, якщо ведете управлінський облік, зокрема складаєте звіти про доходи та витрати.

Націнка — це те, що ми націнюємо на собівартість товару, показує, наскільки збільшилася вартість продукту порівняно з його закупівельною ціною, витратами на виробництво тощо.

Розраховують націнку на етапі формування ціни. Знаючи собівартість і норму націнки, легко розрахувати ціну реалізації товару: вона вимірюється у відсотках або у вартісному вираженні.

**На що орієнтуватися при формуванні ціни?**

Бізнес має право самостійно визначати ціну та націнку на свою продукцію, товари і послуги (ст. 11 ЗУ «Про ціни»). Виняток — тільки соціально значущі товари, ціни на них підлягають держрегулюванню, це переважно продукти харчування (сіль, картопля, гречка тощо), а ще паливо, послуги ЖКГ тощо.

Як вчиняти правильно: врахувати всі витрати, порахувати націнку і виходячи з цього встановити ціну.

У ціну закладають собівартість товару/послуги, постійні витрати бізнесу, бажані показники з прибутку і все, що можна прорахувати за даними обліку — доставку, упаковку та ін.

Обов'язково обчисліть мінімальну ціну, нижче якої продавати недоцільно, бо підете в мінус.

Досвід і впізнаваність бренду впливає на ціноутворення. Тому, приміром, рекламне агентство з кейсами для відомих компаній може встановить ціни на свої послуги вище, ніж агентство без зірок у портфоліо.

Має значення, у якому регіоні й місті ви працюєте, у конкурентній ніші чи ні.

Ще є фактори, які від вас не залежать, але їх треба враховувати при формуванні цін: рівень цін у галузі, попит, популярність продукту, якщо закуповуєте товари або матеріали за кордоном, враховуйте можливі коливання курсу.

Аналізуйте ціни по галузі, скільки коштує такий же товар у конкурентів. І пам'ятайте, що бездумним демпінгом ви знижуєте свій прибуток, і не факт, що привернете лояльних клієнтів. Скоріше навпаки — отримаєте мисливців за знижкою.

Спосіб продажу: продаєте самі чи через посередників, а можливо, посередник — ви. Адже відсоток посередника також закладається в ціну.

**Що таке точка беззбитковості?**

Ви могли чути про термін “рівень беззбитковості”, що використовується у сфері особистих фінансів для опису ситуації, коли ваші витрати дорівнюють прибуткам. Термін “точка беззбитковості” має подібне значення у сфері бухгалтерського обліку.

Під точкою беззбитковості мається на увазі ситуація, коли загальний прибуток дорівнює загальним витратам. Коли підприємство досягло цієї точки для продукту або проекту, це означає, що створено обсяг продажів для продукту чи проекту, потрібний для покриття фіксованих і змінних витрат підприємства протягом певного періоду часу.

Коли компанія досягла точки беззбитковості, у неї немає ані збитків, ані прибутку. Що тут добре? Те, що компанія не витратила більше грошей, ніж заробила на справі. Погано, що прибутку також немає.

Чому підприємствам малого бізнесу слід знати свою точку беззбитковості?

Визначення точки беззбитковості (що інколи відбувається під час більшого фінансового аналізу) є доцільним із кількох причин:

* Ви можете визначити, скільки одиниць бізнес-пропозиції потрібно продати, щоб уникнути втрат.
* Ви зможете спрогнозувати, коли почнете отримувати прибутки.
* Ви визначаєте й контролюєте фіксовані й змінні витрати.
* Ви можете визначити, чи слід коригувати ціну продажу за одиницю продукції.
* Ви можете оцінити маржу безпеки. Цей показник дорівнює фактичному обсягу продажів за вирахуванням продажів за досягнення точки беззбитковості, завдяки чому можна визначити обсяг продажів до досягнення рівня збитковості.
* Оцінюються можливість реалізації та ризики проекту до початку роботи над ним.
* Усе це можна легко й швидко розрахувати.

**Обчислення точки беззбитковості**

Точку беззбитковості можна розрахувати на основі одиниць товару або обсягу продажів.

Формула на основі одиниць:

**Точка беззбитковості (в одиницях) = фіксовані витрати : маржинальний прибуток**

**Маржинальний прибуток = ціна продажу за одиницю – змінні витрати**

Фіксовані витрати не змінюються зі зміненням обсягу продажів (наприклад, страхування або оренда).

Змінні витрати змінюються залежно від обсягу продажів (наприклад, витрати на заробітну плату, матеріали й виробництво).

Розглянемо приклад. Компанії Х потрібно обчислити точку беззбитковості для нового віджета. Очікувані фіксовані витрати – 10 000 доларів США, змінні витрати – 1 долар США на одиницю товару, призначена ціна продажу за одиницю товару – 5 доларів США.

Точку беззбитковості, виражену в одиницях, можна обчислити таким чином:

**$10,000 ÷ ($5.00 – $1.00)**

**10 000 дол. США : 4,00 дол. США = 2500 одиниць**

Отже, компанії Х потрібно продати 2500 віджетів, щоб покрити фіксовані та змінні витрати.

Формула обчислення точки беззбитковості для продажів:

**Точка беззбитковості (продажі в доларах) = фіксовані витрати : коефіцієнт маржинального доходу,**

де

**коефіцієнт маржинального доходу = маржинальний дохід : ціна продажу за одиницю**

Використовуючи наведений вище приклад, ми можемо обчислити точку беззбитковості в доларах для продажів:

**$10,000 ÷ ($4.00 / $5.00)**

**$10,000 ÷ $0.80 = $12,500**

Отже, компанії Х потрібно продати віджетів на суму 12 500 доларів США, щоб покрити фіксовані та змінні витрати. Як ви вже помітили, продаж на суму 12 500 доларів США дорівнює продажу 2500 одиниць віджетів, як зазначено вище. У формулах використовуються різні змінні, однак вони обидві дають схожі результати для фінансових прогнозів щодо бізнес-проекту.

*Оцінка ефективності проекту*

У цьому розділі бізнес-плану необхідно підрахувати ефективність вашого проекту. Завдяки розрахункам ви дізнаєтеся, чи є ефективним проект, чи варто інвестувати в нього тощо. Основні показники для розрахунку ефективності:

Індекс рентабельності. Він розраховується як співвідношення чистої приведеної вартості проекту до показника повних інвестиційних витрат на проект. Якщо індекс більше 1, проект варто реалізувати.

Внутрішня норма прибутковості. Даний показник розраховується за спеціальною формулою шляхом ітеративного підбору розміру ставки дисконтування, при якій чиста цінність інвестиційного проекту буде дорівнює нулю і являє собою модель, коли інвестиції при окупності, не приносять прибуток

Чиста приведена вартість або чиста поточна вартість проекту (NPV). Вартість майбутніх грошових вливань розраховується за вирахуванням інвестиційних грошових потоків, але з урахуванням дисконтованого терміну повернення капіталовкладень. Інвестиційний проект вважається ефективним при позитивному значенні NPV.

*Гарантії і ризики компанії*

Важливою частиною написання бізнес-плану є гарантії та ризики підприємства. Тут потрібно перерахувати всі можливі ризики і визначити потенційні загрози; дії, які сприяють зменшенню ризиків; і план дій при виникненні ризикових ситуацій для мінімізації негативного впливу на бізнес. Крім того, опишіть всі гарантії, які має компанія. Розрахуйте коефіцієнт фінансового ризику (відношення власного капіталу компанії до позикового). Чим ближче цей показник до 0, тим більш фінансово-незалежною вважається фірма.

*Додатки*

Тут потрібно надати таблиці, графіки, розрахунки, фотографії, ескізи, схеми, нормативні документи, копії договорів, статистичні та інші дані які доповнюють основні розділи бізнес-плану.

До факторів, що визначають обсяг, склад і структуру бізнес-плану, ступінь його деталізації, можна віднести:

1. специфіку виду підприємницької діяльності;
2. розміри підприємства;
3. мета складання бізнес-плану;
4. загальну стратегію підприємства;
5. перспективи зростання підприємства;
6. розмір передбачуваного ринка збуту;
7. наявність конкурентів.

**Контрольні питання:**

1. Які риси є характерними для бізнес плану?
2. У чому полягає практична реалізація бізнес-планування?
3. Як визначити кошторис поточних витрат?
4. Як обчислити точку беззбитковості?
5. Що лежить в основі оцінки ефективності проекту?

**ТЕМА 3:** **ПІДБІР КОМАНДИ ТА ОСОБИСТЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

* 1. **Основні стадії життєвого циклу команди проекту.**
  2. **Ознаки команди.**
  3. **Основні техніки тайм-менеджменту.**
  4. **7 базових пунктів-інструментів тайм-менеджменту.**

Команда проекту – сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проекту, на цій стадії приходиться вирішувати ряд специфічних задач, пов'язаних з мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством тощо. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психологічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаться на науково-технічному рівні і якості проекту.

Багато дослідників підтверджують, що близько 80 % опитаних, ставлять фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професіональної команди для нового проекту (бізнесу) – одне із основних завдань на першому етапі. Цей процес вимагає низки навичок управління у визначенні, відборі і об’єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Термін «команда» - не юридичний і навіть не управлінський, а скоріше ідеологічний. Це означає також, що немає чіткого однозначного визначення, що таке управлінська команда.

З одного боку, управлінська команда - це трудовий колектив. Спочатку розберемося з цим поняттям, щоб з'ясувати, що спільного між просто трудовим колективом і командою, і чим вони відрізняються.

Трудовий колектив - за законодавством всі громадяни, які беруть участь своєю працею в діяльності підприємства на основі трудового договору.

Найважливішою характеристикою трудового колективу є єдність цілей його діяльності, які випливають із суспільних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив - це не тільки соціальна категорія, але одночасно і засіб досягнення цілей.

Трудовий колектив - це не проста сукупність людей, а складне структурне утворення з багатьма зовнішніми і внутрішніми зв'язками, оформленими і неоформленими відносинами, які визначають ідеологію (сукупність ідей і поглядів, що відображають особливості суспільних відносин) і психологію (громадська думка, соціальні почуття, колективні звички , традиції, настрою тощо).

Колектив - в широкому сенсі - соціальна організація, що характеризується спільної соціально значимою діяльністю.

Колектив - у вузькому сенсі - група осіб, в якій вони працюючи взаємодіють один з одним таким чином, що кожен впливає на інших, і одночасно перебуває під його впливом.

Відмінними рисами колективу є:

* Спільна діяльність.
* Наявність спільних інтересів і цілей, завдань і цінностей.
* Єдина організація для всіх членів колективу і загальна структура управління
* Відносна стійкість і тривалість функціонування.

Проаналізувавши отриману інформацію, і порівнявши її з розумінням команди, можна зробити висновок, що модний термін менеджменту «команда» ідентичний розуміння «колектив». Тільки термін «колектив» вживають часто в формальному значенні, що не вдумуючись в його істинний сенс. Можна додати доповнення і ми отримаємо, що команда - це автономний і самоврядний колектив професіоналів, які можуть швидко, оперативно, якісно і ефективно вирішувати поставлені перед ними завдання.

Командою називають невелику кількість людей (найчастіше 5-7, рідше до 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупових ролі); розуміють свою належність і своїх партнерів до цієї спільноти (групи).). Команда складається з групи фахівців, що належать до різних сфер організаційної діяльності і працюють спільно над вирішенням тих чи інших проблем. Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні, яке вимагає наявності якогось призначення, в яке вірять всі члени команди - її місії.

«Ми підтримуємо один одного не тому, що ми в одній команді. Ми підтримуємо один одного, і тому ми команда».

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об’єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Необхідний тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановсь загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати “на повну потужність”.

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, що володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізація проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

Процес формування команди проекту (командоутворення) звичайно розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту.

Команда має такі суттєві ознаки, як:

* Внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю і санкцій;
* Групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
* Власний принцип відокремлення, який вирізняє її від інших команд;
* Груповий тиск – вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
* Прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення спільних завдань;
* Закріплення певних традицій.

Звідси випливає що команда - це самостійний суб'єкт діяльності, який може бути розглянутий з точки зору властивостей, процесів, параметрів, характерних соціальної групи.

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п’ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування.

**Основні стадії життєвого циклу команди проекту**

*Формування* - Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками.

На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.

*Спрацювання* (психологічної напруженості) - Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфлікт-тності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв’язання проблем. Всередині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визна-чаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.

*Робоча* (нормального функціонування) - Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях.

Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів.

*Реорганізація* - Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.

*Розформування* - При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту.

При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди.

При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації.

При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.

Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.

*Як зрозуміти, чи ви команда?*

Спробуйте чесно відповісти на 13 питань нижче.

1. Чи є у вас загальна мета? Чи можете ви її озвучити ось так - відразу - нікуди не підглядаючи? Чи приймаєте ви і поділяєте цю мету?
2. Розробляєте ви разом стратегію досягнення спільної мети?
3. Чи працюєте ви на спільну мету або кожен на свою особисту?
4. Чи є у вас загальна мотивація - мотивація, пов'язана з досягненням спільної мети?
5. Чи відповідає система мотивації рівню компетенцій і обсягом роботи кожного учасника вашої групи?
6. Чи однакові принципи мотивації у кожного у вашій групі?
7. Чи різний функціонал у кожного учасника? Доповнюють учасники один одного по функціоналу?
8. Відсутні чи присутні у вас в групі ієрархічні відносини?
9. Чи приймаєте ви більшість рішень (особливо ключових, пов'язаних з досягненням спільної мети) колегіально?
10. Чи підтримує і виконує кожен учасник вашої групи ті рішення, які прийняті колегіально?
11. Чи допомагаєте ви один одному і при перерозподілі завдання всередині групи в періоди пікових навантажень?
12. Синхронізуєтеся в тому, що робите? Чи може кожен учасник групи сказати про іншого, чим конкретно він зайнятий в цей день і як це заняття веде до досягнення спільної мети?
13. Підводите ви разом підсумки за певний період і чи коригуєте подальший план дій?

Якщо на більшу частину з цих питань ви відповіли «ні», то, на жаль, це не команда.

Якщо на більшу частину з цих питань ви відповіли «ні», то змушена вас засмутити: ви - не команда.

*Ознаки команди*

Наявність спільної мети – одна з ключових ознак команди.

Для прикладу візьмемо футбольну команду. Як думаєте, чи виграє команда матч, якщо у голкіпера завдання зловити три м'ячі, у захисника - оббігти п'ять кіл навколо футбольного поля, а у нападника - просто бути красунчиком і найбільш вигідно виглядати перед камерами?

Команда - не набір співробітників, у кожного з яких свій KPI, і не група людей, яку ви з понеділка чомусь стали називати командою. Команда - це єдиний організм, об'єднаний спільною метою. Причому порядок досягнення мети виробляється спільно всіма членами команди. Якщо мета - виграти матч, всі учасники команди до матчу розробляють єдину стратегію поведінки, розподіляють ролі і ресурси. На матчі кожен з учасників працює на спільну мету в рамках певної до цього стратегії. Якщо кожен з учасників починає працювати на свої особисті цілі, не пов'язані із загальною, сенс командної гри втрачається.

Ідеально, коли у команди є дві загальних мети - якісна і кількісна. Наприклад, виграти 100 матчів за рік і стати кращою футбольною командою країни. Мета повинна бути відома, прийматися і розділятися кожним учасником команди.

Друга ключова ознака команди безпосередньо пов'язана з першим - це командна мотивація, пов'язана із загальною метою і побудована на єдиних принципах.

Якщо мета команди - виграти матч, але при цьому голкіпер отримує п'ять гривень за кожен спійманий м'яч, захисник - десять за кожен кілометр, який він пробіг по футбольному полю, а у нападника просто фіксована одна гривня, але йому добре платять за участь в рекламних кампаніях, то така команда нічого не досягне.

Важливо, щоб фінансова мотивація кожного члена команди була пов'язана із загальною метою.

При цьому принципи мотивації в команді повинні бути єдиними. Якщо принцип мотивації - це сукупний дохід, що складається з великої по ринку зарплати і маленької премії - то цей принцип повинен бути у всіх. Може відрізнятися розмір зарплати і розмір премії в залежності від конкретної позиції, досвіду роботи, професійних компетенцій, але ось сам принцип мотивації повинен бути однаковий у кожного учасника команди. Шкала зарплат і премій також повинна бути порівнювана: якщо різниця в доходах учасників команди становить 2 і більше разів, то це може демотивувати.

Третя ознака команди - наявність в команді учасників з різним функціоналом, що доповнюють один одного. Три голкіпера - це не команда. Команда - це крос-функціональна одиниця, яка здатна функціонувати самостійно, випускаючи готовий продукт. Причому продуктом може бути практично що завгодно: від ПО, якщо ми говоримо про сферу ІТ, до грошей, що надходять на розрахунковий рахунок компанії, якщо ми говоримо про команду продажів.

Ще один важлива ознака команди - відсутність ієрархічних відносин і, пов'язане з цим, командне прийняття рішень. Учасники можуть відрізнятися за рівнем компетенцій і досвіду; у кожного учасника свій функціонал, але, незважаючи на це, всі учасники рівні між собою. Голкіпер не більше головний, ніж захисник, а захисник не може ставити завдання нападникові. Ніхто не найголовніше і не може ставити завдань іншому.

Команда - це коли один за всіх і всі за одного. Команда - це майже комунізм, коли у кожного учасника рівноцінний рівень завантаження і справедливий рівень винагороди. Якщо погано, то всім; якщо добре - теж всім. І від цього «погано» до цього «добре» веде шлях, який команда проходить РАЗОМ: вчиться розподіляти завдання і навантаження, вчиться допомагати, вчиться разом приймати складні рішення і відмовлятися від якихось проектів, а на якихось, навпаки, фокусуватися , вчиться спільно вирішувати, на що робити ставку в цьому періоді, щоб виграти матч.

* Постійна синхронізація між собою.
* Регулярні ретроспективи.

А для того, щоб спільно вибирати, на чому фокусуватися, а від чого відмовлятися, і ефективно розподіляти завдання і навантаження, всі учасники команди повинні постійно синхронізуватися між собою. Один із способів синхронізації - спільне планування на початку тижня, щоденні ранкові десятихвилинні зустрічі-синхронізації і демо по закінченню тижня. Такий формат роботи дозволяє кожному учаснику команди бути в курсі того, що відбувається у інших, відстежувати прогрес в досягненні мети, виявляти перешкоди і разом навалюватися на них. У сильних і ефективних командах кожен учасник знає, що робить інший, як це веде команду до досягнення мети і чим йому можна допомогти. З одного боку, це допомагає створювати атмосферу довіри в команді, тому що такий формат забезпечує прозорість роботи і, якщо хтось ледарює, це стає видно відразу. З іншого боку, це дозволяє рівномірно розподіляти навантаження і усувати перешкоди.

Синхронізація всіх учасників команди - тільки половина справи. Успішні команди працюють, використовуючи цикл PDCA (plan - do - check - act). Тому друга половина справи - підведення підсумків періоду і проведення спільної ретроспективи. Ретроспектива дозволяє не просто оцінити, на скільки була досягнута мета, а й те, ЯК вона була досягнута, і скорегувати дії на наступний період. Саме ретроспектива дозволяє виявляти приховані конфлікти і невдоволення в команді, а також шорсткості в бізнес-процесах. Ретроспектива створює безпечний простір, в якому кожен з учасників команди може висловитися, показати всім, що його засмучує, засмучує, заважає працювати або рухатися вперед.

Дев'ять правил, які допоможуть вам створити команду мрії.

1. *Наймайте кращих*

Замість того, щоб найняти кілька новачків або «середнячків», краще найміть одного професіонала. Повірте, такий підхід хоч і обійдеться дорожче, але з лишком окупиться в подальшому. З тими, хто знає, що робить працювати набагато легше і приємніше. Чи не доводиться щоразу пояснювати, як робити ту чи іншу роботу, і не переробляти потім її за недосвідченою людиною.

Нерідко компанії беруть до себе якраз таки новачків, щоб виростити з них професіоналів. Але в даному випадку це не спрацює. Це підійде для усталених компаній зі сформованим кістяком команди, де ціна помилки новачка буде невелика. У стартапі ж будь-яка помилка може стати фатальною. Тому чим менше промахів, тим краще.

1. *Шукайте тих, хто вже чогось досяг*

Крім професіоналізму, вам в людях потрібно ще одна якість - вміння вкладатися в справу по максимуму і досягати поставленої мети. Таких людей можна розпізнати досить просто. Дізнайтеся, які у людини є досягнення. І мова зараз не тільки про професійну ниву. Яких цілей він вже домігся? Яких успіхів досяг? Нехай це буде навіть чемпіонат з в'язання спицями, але якщо він домігся в цьому видатних успіхів, це вже чогось варте. Адже вам потрібно, щоб людина не просто відсиджувала своє робоче місце, а вкладався в стартап, так?

До речі, чим різнобічне таланти людини, тим краще. Такі компанії, як Google, це розуміють, тому у них можна зустріти і жонглерів, і фехтувальників, і художників в одній команді айтішників. Людина з вузьким мисленням не зможе видати вам геніальні ідеї, як не старайся.

1. *Підбирайте команду самі*

Ще один важливий момент при підборі команди: люди повинні підходити вам по духу. А щоб зрозуміти, чи підходить вам людина чи ні, вам потрібна максимальна залученість. Найкраще на даному етапі самому стати HR-директором. Тому що тільки вам, як керівнику, буде зрозуміло, чи зможете ви спрацюватися з людиною в жорстких умовах стартапу чи ні.

Обов'язково оцінюйте людей не тільки з професійного досвіду, а й за особистими якостями і цінностям. Наскільки людина енергійна, комунікабельна? Схожі ваші цінності і принципи?

1. *Грайте на амбіціях*

Висока зарплата далеко не єдиний і навіть не найважливіший спосіб мотивувати і утримувати своїх співробітників. Особливо для тих співробітників, у кого не бракує хороших пропозицій по роботі. Як же їх зацікавити? Дайте їм можливість самореалізуватися.

Чому люди переходять в стартапи? На це їх штовхають амбіції і честолюбство. Бажання показати себе, зробити щось нове і вирішувати нестандартні завдання. А значить, все це можна використовувати в свою користь. Грайте на амбіціях. Перетворіть завдання в виклики, додавайте азарт і розпалюйте вогонь в їхніх очах. Будьте справжнім лідером - надихайте і навчіть отримувати задоволення від роботи.

1. *Не ізолюйте відділи один від одного*

Важливо не тільки зібрати хорошу команду, а й навчити їх працювати один з одним. Тому необхідно вирішити, як буде організована робота. Щоб стартап розвивався ефективно і співробітники діяли спільно, їх потрібно якомога частіше зіштовхувати між собою. Не допускайте поділу всієї команди на маленькі групи зі своїм колом проблем і завдань. Активно залучайте співробітників з різних відділів в одну спільну справу. Шукайте способи такої взаємодії між різними відділами, які викличуть ефект синергії.

1. *Не бійтеся звільняти людей*

Трапляється таке, що людина зовсім не вписується в вашу команду, негативів і працює з рук геть погано. Такого без сумніву потрібно звільняти. Але що робити, коли людина працює не так, як потрібно і як хотілося б? Такий собі середній рівень, і не погано, але і не добре. Залишати такого співробітника або краще звільнити?

Щоб зрозуміти, як вчинити, запитайте себе: якби мені довелося знову набрати команду, залишилися б ті ж самі люди? Якщо так, то потрібно шукати причину в іншому. Цілком можливо, що щось не так організовано в самій роботі. Якщо немає, то людину потрібно звільняти. Кожен помиляється, але якщо людина з разу в раз наступає на ті ж граблі і нічому не вчиться, то він буде тягнути всю команду вниз.

1. *Беріть вогонь на себе*

Зазвичай стартап виглядає так: невелика команда і багато-багато роботи, яку, як не крути, не виходить виконати на всі 100% якісно, ​​швидко і без помилок. Навіть грамотна розстановка пріоритетів і правильна постановка завдань не вирішує всі проблеми. Вам, як керівнику, доводиться максимально брати участь у всіх процесах і відповідати за результат перед інвесторами, клієнтами, командою і самим собою. В кінцевому рахунку вся відповідальність лежить на вас і нікому немає діла, хто насправді винен. Винні ви. А значить, ключові рішення приймати і вам.

Це важко, безперечно. Але це ваш вибір і ваша робота. І перекладати відповідальність на інших не варто. На цьому складному етапі постарайтеся запастися терпінням і обзавестися філософським поглядом на життя. Все проходить.

1. *Делегуйте*

Коли ви починаєте бізнес, не забувайте тільки, що ваше завдання - керувати, а не робити ту роботу, яку можна делегувати іншому. Хороший керівник не той, без якого жодна проблема не вирішується, навіть сама незначна. А той, хто дозволяє своїм підлеглим бути самостійними у вирішенні завдань і питань і довіряє їм.

Тотальний контроль керівника не призводить ні до чого хорошого. Замість того, щоб розвиватися, компанія може піти під укіс через те, що люди просто перестають робити щось самостійно і відповідати за свої дії. Не потрібно постійно втручатися в роботу підлеглих. Не робіть цю фатальну помилку.

1. *Не зраджуйте своїм принципам*

Безумовно, кожна людина має свій набір принципів і моральних засад. Буває, що їх взагалі немає. Але в цілому, кожен розуміє, де та сама межа, за яку він не зможе вже переступити. І у кожного ця риса своя. Хтось не повівши бровою звільнить співробітника, що знаходиться в скрутному становищі, а хтось буде докоряти собі за занадто різкий догану підлеглого, що провинився. Але іноді потрібно приймати дійсно складні рішення. Як зрозуміти в такій ситуації, чи зможете ви піти наперекір своїм принципам чи ні? Спробуйте уявити, що вам доведеться пояснювати своє рішення перед повним залом людей. Якщо ви відчуваєте, що зможете твердо обґрунтувати свій вибір, то значить, воно правильне для вас і співвідноситься з вашими принципами.

Щоб створити команду мрії, постарайтеся стати керівником мрії. Нехай кожна людина в команді відчуває, що ви працюєте далеко не тільки заради грошей. Любіть своїх людей і прагнете зробити їх життя кращим. Тоді все у вас вийде.

*Довгострокове чи короткострокове планування?*

Ми звикли говорити про довгострокове планування: цілі, плани на рік/кілька років. А потрібно піти від протилежного - короткострокові цілі – слід продумувати кожен день! Адже кожен день робота може приносити результат. Головне - управління часом. І що робити, якщо всі плани зриваються? Йти до мети напролом або міняти її / перебудовуватися під події? Поговоримо про базові методики особистого планування та тайм-менеджменту.

*Матриця Ейзенхауера*

Техніка популярна завдяки зовнішній простоті використання, знати про неї корисно, спробувати варто обов'язково, тому давайте розбиратися.

Дуайт Ейзенхауер, генерал армії і 34-й президент США, навряд чи займався теорією тайм-менеджменту і техніками ефективного використання часу. Але саме його фраза «Не всі термінові справи важливі і в повному обсязі важливі справи - термінові» найкращим чином змальовує принцип, покладений в основу методу, названого матрицею Ейзенхауера.

*Суть матриці Ейзенхауера*

Ця техніка допомагає швидко розсортувати список справ, навіть якщо їх багато. Зовні все виглядає гранично просто - дивимося на список завдань і по кожній відповідаємо собі на два питання.

**Це важливо?**

**Так - ні**

**Це терміново?**

**Так - ні**

Беремо аркуш паперу і ділимо його на чотири частини. Отримуємо чотири квадрати, в які і заносимо відповіді на ці два питання.

Квадрант A: важливі і термінові справи

* + Справи, невиконання яких ставить під загрозу досягнення мети.
  + Завдання, які необхідно вирішити, щоб уникнути великих труднощів у житті.
  + Питання здоров'я.

Якщо ви - монстр ефективності, то цей квадрант буде у вас порожнім: ви просто не доведете справи до потрапляння в «пожежний» сектор. Але ви не монстр ефективності, тому таке навряд чи станеться. Найголовніше, щоб справи там бували нечасто і в невеликій кількості. Якщо там половина вашого списку завдань - біда.

Панікувати, втім, не варто. Щоб цей квадрант був порожній, спочатку потрібно попрацювати над змістом інших секторів.

Квадрант B: важливі, але не термінові справи

* + Основна діяльність.

Тут живуть завдання, яким потрібно приділяти максимум уваги. Хто добре працює з цим квадрантом - того і чекає успіх в досягненні цілей. Важливі завдання, які не горять, а значить, ми не робимо їх в стані, близькому до паніки. Немає ніяких перешкод, щоб виконати їх максимально ефективно. Тільки не затягуйте - завдання з цього квадранта можуть перейти в сектор А.

Квадрант C: термінові, але не важливі справи

* + Відволікаючі фактори.

Виконання цих завдань не допомагає досягти мети, вони заважають зосередитися на дійсно важливому, знижують ефективність і вимотують.

Підступний квадрант - є ризик сплутати справи з цього сектора зі справами квадранта А і отримати плутанину в пріоритетах.

Квадрант D: не термінові і не важливі справи

Парадоксальний квадрант, тому що тут живуть справи:

• не несуть ніякої користі;

• наші улюблені.

Прислухайтеся. Тут звучить наша улюблена музика, чекає зручне крісло і практично не потрібна участь мозку.

Соціальні мережі, розмови по телефону і в месенджерах, серфінг по мережі, комп'ютерні ігри - ми постаралися переконати себе, що «це теж для роботи» або «треба ж і відпочивати іноді».

*Як застосовувати матрицю Ейзенхауера в тайм-менеджменті*

У тайм-менеджменті багато різних, часом не дуже поєднуваних один з одним методів і технік. І це не є недоліком, оскільки люди різні. Те, що відмінно підходить одному, не працюватиме в іншого. Тому неминуче доведеться пробувати різні техніки, вибираючи відповідну.

Почніть прямо зараз. Скачайте шаблон матриці Ейзенхауера і спробуйте заповнити.

Вийти може далеко не відразу, але навіть перші спроби допоможуть вам отримати уявлення про пріоритети ваших поточних справ і завдань.

*«Швейцарський сир»*

Один з прекрасних способів почати справу - постаратися перетворити його в «швейцарський сир». Для цього необхідно зробити «дірки» в справі. «Дірку ми будемо називати завдання швидкого реагування. Вони можуть вимагати всього 3-5 хвилин, але, виконавши їх, ви зробите «дірки» і дірочки в справі

Таким чином, якщо у вас є всього 10 хвилин часу, то ви можете виконати 2-3 завдання швидкого реагування. При формуванні списків завдань швидкого реагування доцільно включати ті роботи, які можна швидко почати і легко виконати. Очевидно, що вони повинні бути або частиною справи, або якось з ним пов'язані

*З’їж жабу*

На Заході давно є вислів, який дуже добре використовується при виконанні різних справ. «Якщо щоранку вам доводиться з'їдати живу жабу, ви весь день після цього можете задовольнятися усвідомленням того, що, ймовірно, нічого гіршого з вами сьогодні вже не може статися».

Жаба - це найважча і неприємніша справа. Вранці, приступаючи до роботи, необхідно почати з нього. Якщо вам належить з'їсти двох жаб, першою з'їдайте саму бридку з них. Згідно з цією методикою, вам необхідно виробити стійку звичку вирішувати найважливіші і найбільш термінові завдання з самого ранку, не витрачаючи час на інші завдання, тоді і на душі легше і день проходить приємніше.

*З’їж слона*

Уявіть собі, що ваше завдання - це великий «слон», ну дуже великий - слон великий і непідйомний. А ви хочете його з'їсти. Очевидно, що з'їсти його за один присід не вдасться. Тому розріжте його на частини, кожну з яких можна буде з'їсти за раз.

"Слони" - це великі, грандіозні, страшні завдання. Від "жаб" відрізняються тим, що не викликають у нас такі неприємні відчуття, але вимагають багато нашого часу і енергії (написати книгу, вивчити іноземну мову, відкрити магазин, зробити генеральне прибирання тощо).

Можна запросити на трапезу гостей, кожному дати шматочок. Так само можна вчинити і з справами. Розділіть завдання на таку кількість підзадач, які зможете вирішувати окремо. Розмірність завдання зменшиться і її рішення спроститися. Крім того, частина подзадач ви зможете делегувати соисполнителям.

Завдання-слони бувають:

1. Завдання, які повторюються. Цей метод вибирається, коли наш "слон" створений з однотипних "шматочків". Для планування таких справ потрібно в записнику зробити проект або категорію, щоб помістити туди ці "шматочки" і налаштувати їх повторення.

2. Метод етапів - на випадок, якщо ваш "слон" складається із завдань різного типу. Планування по такому методу проходить в два етапи:

спочатку ти нарізаєш "слона" до тих пір, поки у тебе не вийдуть маленькі справи, які можна зробити за день. На другому етапі їх необхідно розподілити за часом. Можеш також деталізувати один пункт, а інші справи поки не чіпати, а тільки намітити в загальних рисах.

3. Обмежені в часі завдання, які повторюються. В такому випадку наші "шматочки" мають окремі проміжки часу, на які ми їх ділимо: 2 години на день, 1 година в день або 15 хвилин і т.д. Щоб спланувати такі справи, ми також позначаємо їх в записнику (але з уточненням часового періоду для них) і ставимо на повторення.

*"Мавпа на спині"* - це ситуація, яка трапляється у всіх керівників будь-якого рівня.

Уявімо, що ми доручили виконувати таку справу своїм працівникам, але через деякий час вони приходять і передають його нам назад, тому що не впоралися. Так буває і в побуті (наприклад, вранці попросили друга купити фільтри для води, ввечері він дзвонить з мільйонами питань про марку, кількість тощо. Це вже перетворюється в твою задачу знову).

Як поводитися з "мавпами на спині"? Універсального методу тут немає - до кожного повинен бути свій підхід. Але спробуй зробити так, щоб людина звернулася до тебе вже не з самою проблемою, а принаймні з варіантами її вирішення, і ти допоможеш йому далі.

*"Мамонти"* - це великі завдання, які вже втратили актуальність, але які ми за звичкою ще мріємо виконати. Їх формулювання, як правило, починається зі слів "Коли я почну це ..." або "Як тільки зроблю". Знаєш, в чому головна проблема таких завдань? Ні, звичайно, при бажанні ти можеш їх "оживити" і "з'їсти" ... Але, як правило, вони вже втратили свій сенс і не є для тебе актуальними.

Як впоратися з "мамонтами"? Перевіряй старі цілі і їх актуальність. Якщо ж хтось із твоїх "мамонтів" вже відсвяткував декілька сотень ювілеїв, то чи не простіше викреслити їх зі свого життя?

*"Єдиноріг"* - це твої грандіозні завдання-мрії (відкрити свою справу, побудувати будинок тощо). Вони у нас займають багато часу. Але з ними не варто прощатися, як з "мамонтами"! Адже щоб бути по-справжньому щасливими, ми маємо реалізовувати свої мрії.

Як поводитися з "єдинорогом"? Їх слід добре обдумати і переводити в "слонів" - а вже з ними ми знаємо, що робити.

*Що таке техніка планування Помодоро і навіщо вона потрібна?*

Зараз Франческо Чирилло - власник Cirillo Consulting, сертифікованого провідника в систему Помодоро. А ось в 80-ті він був студентом і хотів витрачати мінімум часу на навчання. Франческо вирішив провести експеримент - поділити роботу над домашнім завданням на однакові короткі тимчасові відрізки. Для самоконтролю він взяв кухонний таймер у вигляді помідора, який заводився на 10 хвилин. Чирилло зауважив, що так йому легше концентруватися на завданні, адже він знав, що через десять хвилин зможе відпочити. Так Франческо створив основу техніки тайм-менеджменту Pomodoro. Свою назву техніка отримала від «помідорового» таймера: «pomodori» в перекладі з італійської означає «томат».

Згодом Франческо розвинув Pomodoro до повноцінної системи: наприклад, відрізки часу роботи збільшилися до 25 хвилин.

У найпростішому варіанті техніка Pomodoro працює так:

1. Складіть список завдань, які потрібно зробити найближчим часом (наприклад, тиждень). Такі завдання називаються активними.
2. Із списку активних завдань виберіть ті, які хочете зробити сьогодні. Додайте їх в список завдань на день.
3. Розставте завдання на день від найбільш до найменш пріоритетного.
4. Включіте таймер на 25 хвилин. Починайте роботу!
5. Пройшло 25 хвилин - зробіть перерву в 5-10 хвилин. Через 4 «помідора» зробіть повноцінний перерву в 15-20 хвилин.
6. Повторюйте пункти 4-6, поки не закриєте всі завдання зі списку на день. Кожен витрачений на задачу «помідор» відзначайте навпроти неї хрестиком. Закриті завдання викреслюйте.

*Правило 1-3-5*

Ваш робочий час протягом дня обмежений, і правило 1-3-5 дозволяє витратити його найбільш розумно. Суть його в наступному: за день ви можете зробити тільки одну велику задачу, три середні і п'ять маленьких. Всього - дев'ять справ, не більше і не менше. Правило допоможе поступово розгребти завали, встигаю вчасно і НЕ перевтомлений.

*Правило трьох*

Для тих, хто не в ладах з цифрами або не може робити по дев'ять справ за день, Кріс Бейлі, автор книги «Мій найпродуктивний рік», придумав правило трьох. У ньому йдеться, що для досягнення продуктивності достатньо щодня виконувати три найважливіших справи.

Замість того, щоб розпиляти свої сили і увагу на пару десятків пунктів в чек-листі, просто виберіть три найважливіші завдання на день і сфокусуйтеся на них. На наступний день виберіть ще три, і так далі. Так ви будете зберігати зосередженість. Це ж правило можна застосовувати для постановки цілей в тиждень, місяць або рік.

*Спосіб 10 хвилин*

У вас є якась задача, до якої ви НЕ хочете приступати? Скажіть собі: «Я попрацюю над цим тільки 10 хвилин, а потім піду відпочину». Швидше за все, за цей час ви втягнетеся в роботу і вже НЕ зможете зупинитися.

*Метод 90/30*

Методом 90/30 користуються письменник і блогер Тоні Шварц, співзасновник сервісу Buffer Лео Видричах, літературний критик Бенджамін Че Кай Вай і підприємець Томас Оппонг.

Суть його полягає в наступному: ви напружено працюєте 90 хвилин, потім відпочиваєте півгодини, а потім повторюєте цикл. При цьому перші 90 хвилин ви відведення під найважливішу задачу, яку повинні зробити за день, а наступні відрізки присвячую менш важливих справ.

Згідно з дослідженнями The Enchanted World of Sleep фахівця з Єля Перетза Лафи, 90 хвилин - це оптимальний час, протягом якого людина може ефективно зосереджуватися на одній меті. А півгодини досить для повного відпочинку, що підтверджується дослідженням Sleep and Wakefulness нейрофізіолога Натана Клейтманом.

*Метод 52/17*

Це окреме питання попереднього способу. Він не відрізняється нічим, крім цифр: ви працюєте 52 хвилини, а потім 17 хвилин відпочиваєте. Відповідно до експерименту The Rule of 52 and 17: It's Random, But it Ups Your Productivity, проведеним сервісом на RSS The Muse за допомогою програми DeskTime, ці тимчасові відрізки дозволяють зберігати продуктивність і уникати перевтоми. Тому Використовуйте метод 52/17, якщо відчуваєте, що вам не вистачає сил працювати 90 хвилин поспіль.

*Часові блоки*

У списків завдань є одна неприємна особливість: вони абсолютно не дають уявлення, скільки часу вимагає ту чи іншу справу. «Купити хліб» і «Закінчити звіт» займають в переліку одну сходинку, але завдання ці непорівнянні за складністю і важливістю.

Календар куди краще списку справ: він дозволяє контролювати час візуально. Ви бачите великий блок і розумієте, що завдання нелегке. Тому спробуйте техніку «часових блоків»: пишіть в календар і кожному відведення час згідно якої складності завдання. І поки робите те чи інше завдання, а не відволікайтеся на інші.

*GTD* (Getting Things Done) - це система продуктивності, придумана бізнес-тренером Девідом Алленом. Її основні принципи полягають в наступному:

1. Записуйте всі справи та ідеї в одному місці, так званому Inbox ( «Вхідних»).
2. Періодично сортуйте вміст Inbox, привласнюючи справам пріоритети і терміни. Розміщуйте замітки по папках відповідно за їх вмістом - «Робота», «Дім», «Покупки» і так далі.
3. Проводьте ревізії - викидайте непотрібні замітки, викреслюйте виконані справи, ті, що втратили актуальність.
4. Коли все розплановано, приступайте до виконання. Завдання, які можна зробити за пару хвилин, вирішуйте відразу ж. Інші ж можна делегувати або помістити в календар.

**7 базових пунктів-інструментів тайм-менеджменту:**

1. Постанова цілей

! У будь-якій діяльності має бути мета!

Завжди потрібно усвідомлювати, для чого виконувати ту чи іншу діяльність.

Як дотримуватися цього принципу?

* Перш, ніж братися за якусь задачу, чітко визнач її мету.
* Ставити цілі для великих проміжків часу: день, тиждень, місяць, рік, все життя.
* Вчися правильно обирати.
* Оминай псевдоважливі цілі.

2. Планування

! Будь-яку діяльність необхідно планувати!

Як дотримуватися цього принципу?

* Заздалегідь складай плани на все більші проміжки часу (рік, місяць), а також плануй все більші справи (проекти, цілі).
* Фіксуй свої задуми в письмовій формі. Про "плани усно" краще просто забути.
* Планування має бути регулярним. Організованість - це стиль життя.
* Не забувай про "гнучкість": змінюються обставини - змінюються і плани.
* Важливий інструмент тайм-менеджменту - це список справ на сьогодні.

3. Самодисципліна

Це наша здатність йти згідно з наміченим планом.

! Спирайся на самодисципліну!

Припустимо, ти вирішив бігати вранці щодня. Настає ранок, а ніякого бажання виходити на пробіжку вже і немає. Ось тут вирішальну роль грає самодисципліна!

Як дотримуватися цього принципу?

* Визнай неприємний факт: не завжди наші завдання приносять нам задоволення. Навіть якщо це буде улюблена справа, траплятимуться моменти, коли треба буде змушувати себе щось робити.
* Не покладайся тільки на мотивацію: вона мінлива і ненадійна.
* Плануй складні завдання на першу половину дня.
* Відкидай непотрібні справи: чим більше сил ти витрачаєш на них, тим менше залишається на щось дійсно вартісне.

4. Ієрархія планів

! Плани нижчого рівня повинні працювати на плани вищого!

Як дотримуватися цього принципу?

* Завжди починай з глобальних цілей і рухайся до менших.
* Використовуй декомпозиції (наприклад, метод "швейцарського сиру"), тобто поділи великі завдання на менші частини.
* Коли пишеш план на день, завжди звіряйся з планом на тиждень, місяць, рік.
* Коли ти ставиш перед собою завдання, завжди питай себе: як це допоможе мені в досягненні мети?

5. Розстановка пріоритетів

! Перш за все виконуй важливі справи!

Як дотримуватися цього принципу?

* Коли перед вами стоїть відразу кілька завдань, виберіть з них найважливіше.
* Усі завдання не можуть бути однаково пріоритетними. Якщо важливим здається відразу все, то не важливо насправді нічого.
* Якщо для тебе це становить труднощі, використовуй матрицю Ейзенхауера.

6. Звільнення від зайвих думок

! Завдання, цілі потрібно тримати не у себе в голові, а на "зовнішньому накопичувачі"!

Як дотримуватися цього принципу?

* Записуй нові ідеї, завдання, як тільки вони спливають у тебе в голові.
* Тримай під рукою записну книжку або нотатки/інбоси - в залежності від того, де тобі зручніше все фіксувати.
* Регулярно перевіряй свої інбокси.

7. Планування відпочинку

! Без повноцінних перерв немає повноцінної роботи!

Як дотримуватися цього принципу?

* Плануй відпочинок заздалегідь.
* Використовуй всі варіанти: вихідні, перерви між роботою.
* Перерви повинні бути ритмічними, не чекай повної втоми.
* Чергуй різні види дозвілля.
* І, звичайно ж, не забувай про хороший сон!

**Контрольні питання:**

* 1. Які основні стадії життєвого циклу команди проекту?
  2. Які ознаки характерні команді?
  3. Які із основних технік тайм-менеджменту ви б використовували особисто для себе і для своєї команди?
  4. Які є базові пункти-інструменти тайм-менеджменту?

**ТЕМА 4:** **АНАЛІЗ РОБОТИ КОНКУРЕНТІВ, ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ, РОБОТА НАД ВЛАСНИМ ІМІДЖЕМ**

**4.1. Мікро- та макросередовище підприємства.**

**4.2. Інформація про конкурентів.**

**4.3. Оцінка конкурентоспроможності фірми.**

**4.4. Імідж бренду.**

**4.5. Типологія брендів.**

Маркетингове середовище підприємства - це сукупність діючих за межами компанії суб'єктів і сил, які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами

Якщо говорити узагальнено, то термін «маркетингове середовище» можна визначити як середовище, в якому здійснюються маркетингові процеси. Маркетингове середовище знаходиться в безперервному русі, схильне до змін - змінюються смаки споживачів, приймаються нові закони і податки, впроваджуються нові продукти і технології, починають і припиняють діяти різні чинники. Основними рівнями маркетингового середовища з точки зору можливостей впливу на підприємство виступають зовнішнє і внутрішнє середовища.

Внутрішнє середовище підприємства - це саме підприємство, його цілі, організаційні структури, які визначають характер прийняття рішень, а також працівники підприємства, частково власники капіталу. Особливістю факторів внутрішнього середовища підприємства є те, що вони всі контрольовані, так як саме підприємство визначає їх характеристики.

Зовнішнє середовище підприємства - це основні сили, які можуть як надавати можливості, так і створювати загрози.

Маркетингове середовище підприємства складається з елементів мікросередовища і макросередовища.

Мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самого підприємства і його можливостей з обслуговування клієнтури, тобто представлена ​​постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторіями.

Макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище факторами демографічного, економічного, науково-технічного, політичного, природного, правового і культурного характеру.

В даний час маркетологи часто зазнають труднощів при рознесенні факторів впливу до різних рівнів середовища. Якби існували жорстко описані набори чинників впливу і їх поділ на контрольовані і неконтрольовані, зовнішні і внутрішні, то, очевидно, не було б стільки скептицизму щодо застосовності результатів аналізу маркетингового середовища підприємства.

Отже, мікросередовище - це сукупність факторів, на які керівництво підприємства повинно впливати для того, щоб встановлювати і підтримувати з клієнтами відносини співпраці.

До мікросередовища належать такі елементи: 1) підприємство; 2) постачальники; 3) посередники; 4) споживачі; 5) конкуренти; 6) контактні аудиторії.

1. Підприємство

Це внутрішні групи організації, такі, як керівництво фірми, фінансова служба, служба НДДКР, служба матеріально-технічного постачання, виробничі підрозділи, бухгалтерія. Керівництво фірми визначає загальні стратегічні установки і поточну політику фірми. Маркетологи повинні приймати рішення, які не суперечать планам керівництва фірми, і працювати в тісному контакті з іншими службами та підрозділами. Фінансова служба вирішує проблеми наявності і використання коштів. Служба НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) займається технічними проблемами конструювання нових виробів і розробкою ефективних методів виробництва. Служба матеріально-технічного постачання піклується про наявність достатньої кількості деталей і вузлів для виробництва. Виробничі підрозділи несуть відповідальність за випуск потрібної кількості продукції. Бухгалтерія стежить за доходами і видатками.

1. Постачальники

Це фірми і окремі особи, які забезпечують підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів або послуг. Постачальники можуть серйозно впливати на маркетингову діяльність підприємства. Вони можуть підвищити ціни на закуповувані матеріали, що призведе до підвищення цін і на готову продукцію. Брак тих чи інших матеріалів можуть порушити регулярність поставок і графік відвантаження товарів замовникам. В результаті будуть втрачені можливості збуту і підірвана репутація підприємства.

1. Посередники

Це фірми, які допомагають підприємству в просуванні, збуті і розповсюдженні його товарів серед споживачів. До них відносяться: а) торгові посередники; б) фірми - організатори руху товару; в) агентства з надання маркетингових послуг; г) кредитно-фінансові організації.

1. Споживачі

Виділяють п'ять типів споживчих ринків: 1) клієнтурний ринок - окремі особи і домогосподарства, що здобувають товари і послуги для особистого споживання; 2) ринок підприємств - організації, що купують товари і послуги для використання їх в процесі виробництва; 3) ринок проміжних продавців - організації, що купують товари і послуги для їх подальшого перепродажу з прибутком; 4) ринок державних установ - державні організації, що купують товари і послуги або для подальшого їх використання в сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів і послуг тим, хто їх потребує; 5) міжнародний ринок - це всі типи покупців за кордоном. Кожному типу ринку притаманні свої специфічні риси.

1. Конкуренти

Справляють істотний вплив на весь комплекс маркетингових дій. Існують різні структури і види конкурентної діяльності (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія; різновид товару). Вони змушують підприємство уважно стежити за поведінкою конкурентів і своєчасно вживати необхідних заходів для забезпечення власних переваг.

1. Контактні аудиторії

Це будь-які групи, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей. Контактна аудиторія може сприяти або протидіяти зусиллям підприємства. Їх поділяють на доброчинні, шукані і небажані аудиторії.

Доброчинна аудиторія - група, інтерес якої до організації носить доброчинний характер (наприклад, спонсори).

Шукана аудиторія - група, чию зацікавленість слід шукати (наприклад, засоби масової інформації).

Небажана аудиторія - група, увагу якої краще не привертати, але з якою доведеться рахуватися, якщо вона якимось чином проявить себе (наприклад, злочинні угруповання).

Підприємство оточене контактними аудиторіями семи типів: 1) фінансові кола; 2) контактні аудиторії засобів масової інформації; 3) контактні аудиторії органів державної влади і управління; 4) цивільні групи дій; 5) місцеві контактні аудиторії; 6) широка публіка; 7) внутрішні контактні аудиторії.

Фінансові кола. Це банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондової біржі, акціонери. Вони впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. Можна домогтися сприятливого відношення цих аудиторій, публікуючи річні звіти, представляючи докази фінансової стійкості фірми.

Контактні аудиторії засобів масової інформації. Це організації, які розповсюджують новини, статті та редакційні коментарі (газети, журнали, радіостанції та телецентри). Підприємство зацікавлене в тому, щоб засоби масової інформації з позитивного боку висвітлювали його діяльність.

Контактні аудиторії органів державної влади і управління. Керівництво підприємства повинно обов'язково враховувати всі, що відбувається в державній сфері. Слід відгукуватися на проблеми безпеки товарів, достовірності реклами, порушення прав споживачів. Слід взаємодіяти з іншими виробниками і домагатися прийняття сприятливих законів.

Цивільні групи дій. Маркетингові рішення, можуть викликати питання з боку громадських організацій споживачів, груп захисників навколишнього середовища, представників національних меншин. Відділ організації громадської думки фірми повинен сприяти підтримці постійного контакту з цими групами.

Місцеві контактні аудиторії. Будь-яка організація має справу з місцевими контактними аудиторіями, такими, як навколишні мешканці та місцеві організації. Для роботи з місцевим населенням великі підприємства призначають спеціальних співробітників.

Широка публіка. Широка публіка не виступає по відношенню до підприємства у вигляді організованої сили, але образ фірми в очах громадськості позначається на її діяльності. Для створення образу «громадянськості» підприємство може зайнятися благодійністю, встановити суворий порядок розгляду претензій споживачів.

Внутрішні контактні аудиторії. Це робітники і службовці підприємства, керуючі, члени ради директорів. Для інформування і мотивації членів внутрішніх контактних аудиторій великі компанії забезпечують участь персоналу в управлінні, доходи, прибутки і володінні власністю фірми. Робітники і службовці здатні поширити позитивне ставлення і на інші контактні аудиторії.

Для початку давайте зрозуміємо, хто насправді є конкурентом.

І тут же головне правило: не можна дивитися на конкурентів зі своєї точки зору. Аналізуємо конкурентів (існуючих і потенційних) з точки зору клієнта.

Це - основна біда всіх власників бізнесу: вони дивляться на конкурентів з точки зору виробника, а треба дивитися - з точки зору покупця, причому самого звичайного, не підкованого в темі.

*Розглянемо 3 приклади.*

1. Власник магазину косметики вважає конкурентами тих, у кого нижче ціни, вище позиція в пошуку, дуже широкий асортимент і красивіший, модний сайт. Рекламщик бачить конкурентами тих, у кого відразу можна отримати інформацію про товар, відразу його купити і відразу зрозуміти, як оплатити і отримати.

2. Власник сайту митних послуг вважає конкурентами тих, у кого більша відвідуваність сайту, багато корисної інформації на сайті, що говорить про професіоналізм, телефон в шапці сайту і офіс в центрі.

Рекламщик бачить конкурентами тих, у кого є митний калькулятор, онлайн-консультант і телефон 8-800 (безкоштовний).

Чому? Тому що відвідуваність НЕ = замовлення. Велика відвідуваність часто забезпечена тими, хто шукає інформацію, а не хоче замовити послугу. А ось безкоштовний телефон або простий калькулятор завжди швидше приведуть реального клієнта.

3. Власник сайту заводу. Конкурентами бачить тільки тих, у кого гарні картинки і низькі ціни. Про інших він знає, що вони роблять менш якісний продукт і їх не боїться.

Рекламщик ж бачить конкурентами тих, хто стоїть з пошуку вище і має дуже зручний сайт з конкретними цінами. І йому не важливо, що ці хлопці просто перекупники у цього ж заводу.

Тут необхідно пам'ятати, що у всіх власників бізнесу, якщо вони самі цей бізнес починали, а не сіли на готове, є фобія - страх конкурентів. Це веде до того, що вони панічно бояться конкурентів цих розглядати і тим більше аналізувати.

Хоча тут все просто: бачимо гідного конкурента, який явно виграє по відвідуваності – розглядаємо і копіюємо!

Справа в тому, що насправді набагато важче, якщо конкурентів немає - доводиться вигадувати стратегію розвитку самостійно, пробувати різні види реклами і витрачати рекламний бюджет на експерименти. Фактично - йти по болоту на дотик, постійно помилятися і не розуміти в чому помилився. А коли доріжка уторована - знай тільки повторюй за лідером, а коли наберешся сил - завжди зможеш згорнути на свою цілину.

Аналіз конкурентів – це основа при розробці позиціонування компанії і маркетингової стратегії.

Докладний і грамотний аналіз конкурентів компанії стане одним з цеглинок тієї бази, на якій буде будуватися стратегія розвитку компанії.

Основні правила:

* Розуміти мету аналізу конкурентів.
* Вибрати не менше 15 конкурентів (а краще 20-30).
* Чи не лінуватися зробити детальний аналіз по всім критеріями.
* Мета конкурентного аналізу

Основна мета аналізу конкурентів - отримати інформацію про переваги конкурентів і їх недоліки, про їх стратегії розвитку компанії.

Де знадобиться аналіз конкурентів?

* При розробці позиціонування компанії.
* При розробці маркетингової стратегії компанії.
* При формуванні ціни на продукцію.
* При формуванні асортиментної і товарної політики компанії.
* При складанні плану продажів в компанії.
* При розробці стратегії просування продукції.

Звідки отримати інформацію про конкурентів

1. Опитування споживачів.

Опитування проводяться не "в лоб", а завуальовано. Споживачеві пропонується відповісти на кілька запитань, наприклад, щоб зрозуміти ситуацію на тому чи іншому ринку і в опитувальник закладаються запитання про конкурента. Опитування можуть проводитися як офлайн, так і онлайн.

2. Конкурентна "розвідка" ( "таємний покупець").

Відмінний спосіб збору інформації, як то кажуть, з перших вуст. Спілкування з менеджерами компанії-конкурента дадуть багато інформації про сервіс, про асортимент і ціни компанії. Рекомендуємо таким способом перевірити і своїх власних менеджерів.

3. Статистика ринку.

Галузеві огляди ринку можуть містити фінансові показники конкурентів, а також ключові характеристики бізнесу.

4. Тематичні виставки, конференції і семінари.

З даного джерела можна отримати інформацію про учасників ринку, контактах і комунікаційної стратегії.

5. Інтернет (сайт і соцмережі конкурентів).

Дані сайту і соцмереж дадуть уявлення про активність компанії в мережі (якщо такий не спостерігається, то ви можете бути там першими), про фірмовому стилі компанії і про послідовність його застосування, про якість логотипу, УТП, карток товару тощо.

*Що ж треба дізнатися про конкурентів?*

Тут все залежить від специфіки бізнесу і його інтернет-ресурсів.

1. інтернет-магазин - спочатку дивимося на сайт:

* чи працює на ньому правило "трьох кліків" (3 кліки до покупки) або у них це доведено аж до двох (відразу перевага очевидно). до речі, кліки по спливаючих віконець або по кнопках з прокруткою теж рахуються.
* чи працює правило "4 питань покупця": покупцеві відразу з першого погляду зрозуміло, що він купує, скільки це коштує, як оплатити і як отримати
* чи є "гачки" які затримують покупця на сайті: товари "купити також", посилання на статті по темі, корисні поради та тп
* дізнатися, які є акції нестандартні або більш популярні, дуже пильно вивчити всі акції і дисконтні пропозиції
* технічні моменти: які розділи є на сайті, як написано назву товарів, які адреси у сторінок, як оформлені розділи доставка, оплата, контакти і тп

Потім вивчаємо згадки сайту або компанії в мережі - це дасть нам зрозуміти, яким чином у них будується реклама.

Наприклад, можна побачити згадку компанії в спонсорах заходів, або побачити безліч посилань на різні каталоги, або купу контекстної реклами - це покаже, що компанія рекламується платними інтернет-ресурсами, або участю і спонсорством, або просто постійним зростанням кількості згадок і посилань на ресурс.

А потім дізнаємося які доп.аккаунти є у магазина, як вони виглядають, як ведуться.

*Акаунт в соцмережі*

Тут в принципі все досить очевидно. Що треба зробити, зайшовши в аккаунт вашого конкурента:

* дізнатися історію облікового запису, скільки йому років, скільки учасників \ передплатників
* зрозуміти частоту і час виходів постів в ефір, довжину поста, особливість його оформлення (чи є смайлики, картинки, відео, посилання, форматування тексту)
* зрозуміти активність користувачів, частоту коментарів і лайків (можливо з 20 000 передплатників жодного коммент - норма для вашої ніші)
* зрозуміти де вони рекламуються платно і дізнатися вартість реклами там, що дозволить зрозуміти який результат від якої суми буде
* проаналізувати тематику постів, зрозуміти, які більш популярні, більше лайкають і більше діляться, а які частіше коментують
* вивчити теги і ключові слова та навіть скопіювати їх
* зрозуміти, як саме у них подана інформація, чи можна відразу і все знайти
* зрозуміти, на яку стилістику вони роблять акцент: на мімімі або навпаки показують швидше професіоналізм, на простирадла тексту або смішні підписи
* вивчити на кого вони підписані, скільки їх, дізнатися хто на них підписаний
* зрозуміти, який аккаунт є основним або всі ведуться однаково активно (рідкісний випадок), це допоможе зрозуміти, де їх можна обігнати, тобто фактично зайняти їхню нішу.

Аналіз продукції і послуг конкурентів передбачає відповіді на ряд питань:

* + які організації є прямими конкурентами на цільовому сегменті ринку, тобто хто пропонує ті ж або дуже схожі товари або послуги;
  + які фірми пропонують товари-замінники, тобто хто пропонує інші товари або послуги, які, не складаючи прямої конкуренції, можуть проте переманити споживачів;
  + який рівень цін встановлюють конкуренти; в чому причина виявлених цінових відмінностей;
  + якої якості товари і послуги пропонують конкуренти і як це відбивається на їх цінах;
  + які географічні області охоплює обслуговування конкурентів;
  + чи орієнтовані конкуренти на той же сегмент ринку, що і дане підприємство, і яку частку ринку вони займають; чи є ніша для нового бізнесу на цьому ринковому секторі?

Отримання інформації - частина процесу дослідження ринку, і для створення обгрунтованого і реалістичного бізнес-плану потрібно знайти відповіді на всі поставлені запитання.

Аналізуючи конкурентів і пропоновану ними продукцію, необхідно звернутися і до своїх власних товарів і послуг, щоб визначити, на скільки вони відповідають конкурентним продуктам і характеру попиту на ринку в цілому, тобто важливим є питання про оцінку конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства.

* Чи правильно фірмою встановлена ​​ціна, чи не занадто вона висока або занижена?
* Якщо компанія встановлює більш низькі ціни, ніж конкуренти, чи досягає вона більш високого обсягу продажів?
* Чи прийнятні стандарти якості?
* Чи потрібно позиціонувати товар за критерієм якості, а не за ціною?
* Що більш прийнятно для даного ринку: простий, але дешевий і надійний продукт або ж більш вишукані і дорогі продукти, представлені в продажу в широкому асортименті?

Можливо, що для деяких споживачів прийнятні обидва варіанти.

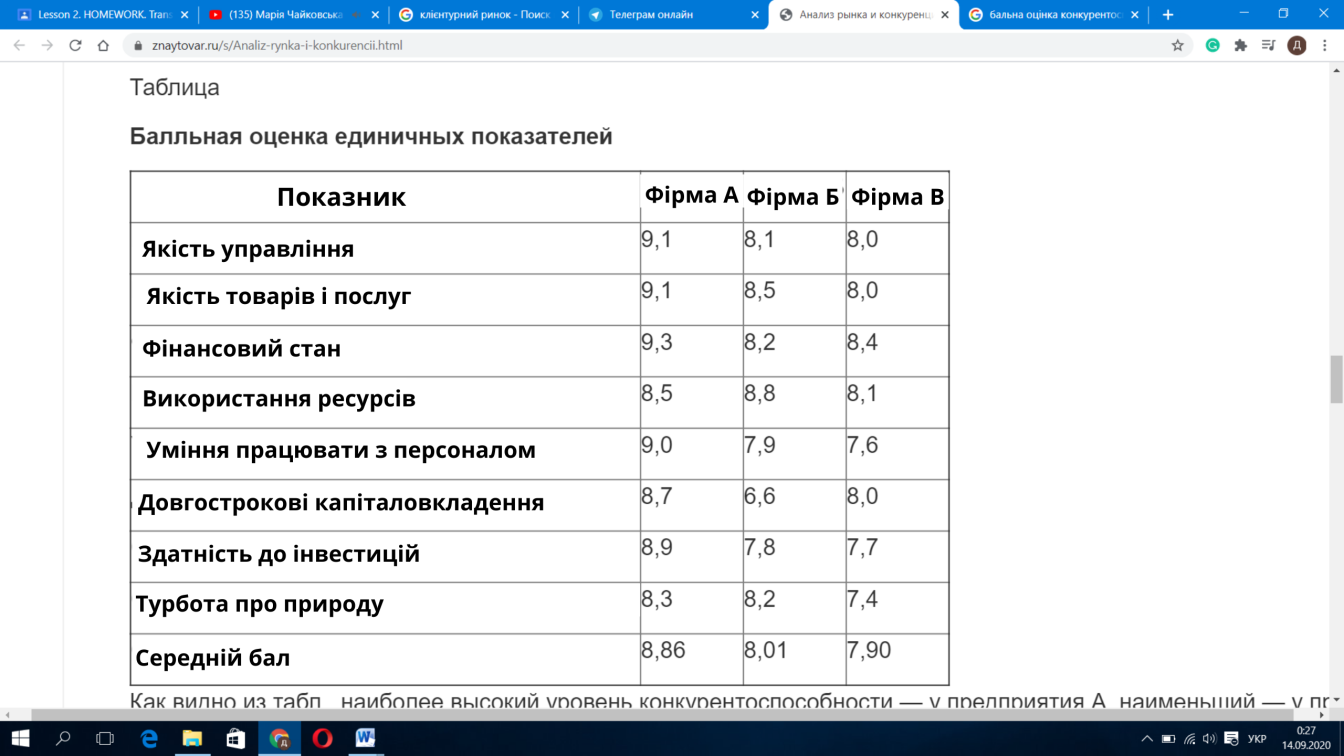
Процес визначення сегментів ринку дозволяє відібрати ті з них, які більшою мірою заслуговують вкладення трудових і матеріальних ресурсів на підставі потенційної прибутковості цих секторів. Фактори, на яких може базуватися сегментування ринку, різні. Це потреби споживачів, географічне положення, рівень доходів, вік, стать або соціальний статус клієнта, купівельні звички, прихильність певної торгової марки або просто спільність інтересів, причому пріоритети можуть визначатися по-різному, наприклад залежно від кількості споживачів в кожному сегменті, його відносної прибутковості, географічного розташування або доступності сегмента або ж від обсягу часу та інвестицій, необхідних для створення діяльності. Коли всі фактори проранжовано відповідно до пріоритетів, можна приступати до розробки маркетингу-мікс для кожного цільового сегмента з урахуванням цих пріоритетів.

*Оцінка конкурентоспроможності фірми*

Оцінка конкурентоспроможності товарів і послуг, а також самої фірми - важливий елемент аналізу конкуренції на конкретному ринку внаслідок того, що дозволяє реально підійти до оцінки як сильних, так і слабких сторін організації та визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Особливо актуальний такий аналіз, коли бізнес-план розробляється для «внутрішнього використання», тобто являє собою програму розвитку фірми в цілому. У науковій літературі виділяються наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

* 1. бальна оцінка;
  2. оцінка з позиції порівняльних переваг;
  3. оцінка, що базується на теорії ефективної конкуренції;
  4. оцінка на основі теорії якості;
  5. матричні методи;
  6. методика Американської асоціації управління;
  7. індикаторний метод;
  8. методика оцінки конкурентоспроможності, яка використовується при маркетингових дослідженнях.

При бальній оцінці конкурентоспроможності підприємств чисельно порівнюються показники діяльності підприємств-конкурентів. Потім знаходиться середній бал цих показників. За ним можна судити про становище підприємства.

Як видно з табл., Найбільш високий рівень конкурентоспроможності - у підприємства А, найменший - у підприємства В.

Виявлення порівняльних переваг підприємства засноване на припущенні, що фірми спеціалізуються на виробництві та експорті тих товарів, які їм обходяться відносно дешево. Для визначення ступеня конкурентоспроможності виробника порівнюють показники підприємств-конкурентів за прийнятим критерієм, наприклад за обсягом прибутку, рівню продажів, частки на ринку і т.п. Однак треба мати на увазі, що в комплексі безлічі показників виміряти порівняльні переваги підприємства неможливо. Так, якщо орієнтуватися тільки на витрати виробництва, то не будуть враховані якість продукції і безліч інших факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності і потенціал організації.

В теорії ефективної конкуренції методи визначення конкурентоспроможності засновані на припущенні, що галузь вважається більш конкурентоспроможною в тому випадку, якщо що входять до неї фірми займають міцні ринкові позиції. Основний метод аналізу конкурентоспроможності галузі - зіставлення показників входять до неї з показниками конкуруючих фірм.

Для розробки критерію рівня конкурентоспроможності використовують два основних підходи: структурний і функціональний.

При функціональному підході зіставляють, як правило, такі основні групи факторів діяльності підприємств:

1. показники, що відображають ефективність виробничо-збутової діяльності (відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу);
2. показники, що відображають виробничу сферу діяльності (відносини чистих продажів відповідно до чистої вартості матеріальних активів, до чистого оборотного капіталу, до вартості матеріально-виробничих запасів, до вартості матеріальних активів, до чистого оборотного капіталу);
3. показники, що характеризують фінансову діяльність підприємств: період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу протягом року до вартості матеріальних активів тощо.

Зіставляються також показники продуктивності праці, рентабельності інвестицій, норми прибутку. Методи визначення конкурентоспроможності, засновані на теорії ефективної конкуренції, широко застосовуються в країнах Західної Європи і США.

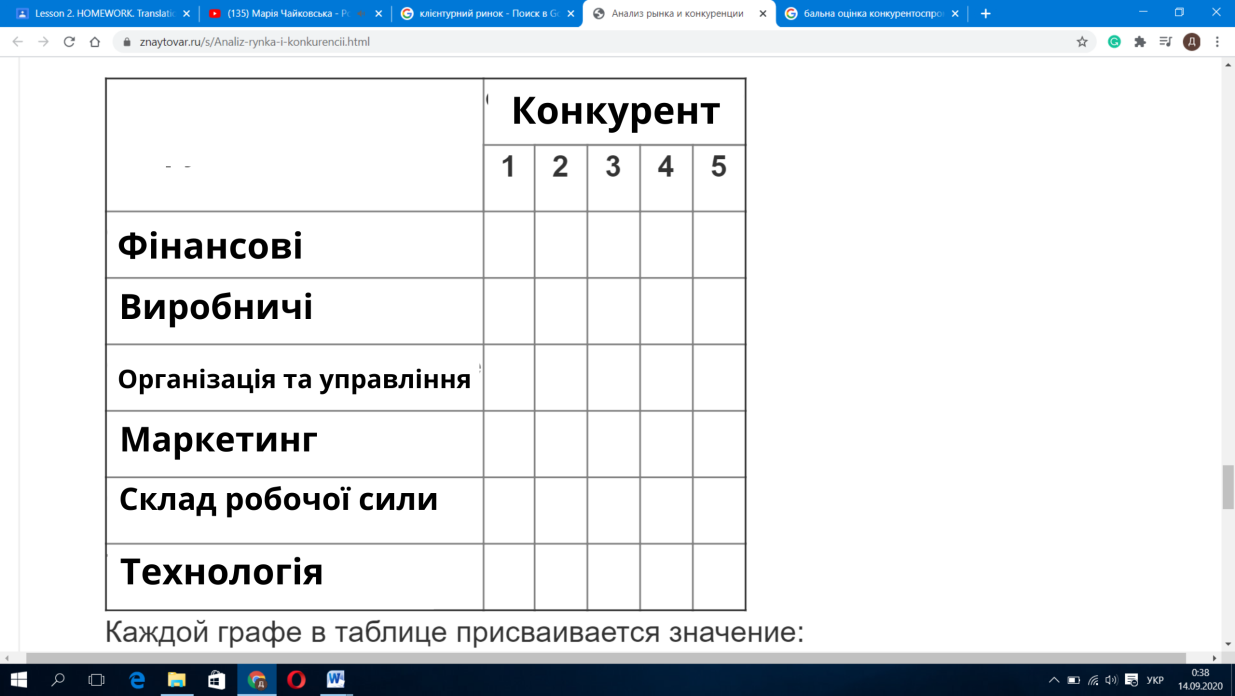
На базі теорії якості товару розроблені методи оцінки конкурентоспроможності виробника на основі порівняння показників якості. При суб'єктивній оцінці параметри якості продукції порівнюються виходячи з власних вимог, що висуваються до товару, або вимог, що пред'являються окремим споживачем; при об'єктивній оцінці - з аналогічним товаром фірми-конкурента. Якщо підприємство випускає різнорідну продукцію, то судити про його конкурентоспроможності в узагальненому вигляді тільки на основі якісних характеристик товару не можливо і вимагає порівняння системи показників, що характеризують економічний потенціал підприємства.

Матричні методи засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретична база цих методів - концепція життєвого циклу товару і технології, яка виділяє наступні стадії цього циклу з моменту появи товару і до його зникнення на ринку: впровадження, зростання, насичення і спад. Матричні методи - зручний практичний інструмент і широко застосовуються американськими фірмами.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначати також за методикою Американської асоціації управління (табл.).

Кожній графі в таблиці присвоюється значення:

1 - краще, ніж будь-хто. Явний лідер;

2 - вище середнього. Показники господарської діяльності досить хороші і стабільні;

3 - середній рівень. Стійка позиція на ринку;

4 - слід подбати про поліпшення своїх позицій на ринку;

5 - положення, дійсно, тривожне. Підприємство потрапило в кризову ситуацію.

Методика оцінки конкурентоспроможності, яка використовується при маркетингових дослідженнях, призначена:

* + для оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається їм продукції при маркетингових дослідженнях;
  + для оцінки та вибору оптимальних варіантів планів виробництва продукції (поточних і перспективних), що випливають з маркетингових програм;
  + для оцінки та вибору оптимальних програм реконструкції виробництва і підприємства, розроблених на базі маркетингових досліджень;
  + для оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства, а також оцінки результатів праці працівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
  + для оцінки техніко-економічного рівня та вибору оптимальних технологічних процесів, обладнання та конструкційних матеріалів, що застосовуються для виготовлення продукції, з метою забезпечення того ж - конкурентоспроможності підприємства.

*Імідж* - цілеспрямовано сформований (засобами масової інформації, літературою та ін.) образ будь-якої особи, предмета, явища, покликаний надати на кого-небудь емоційний і психологічний вплив з метою реклами, популяризації тощо.

*Імідж бренду* - це поточне уявлення споживачів про бренд, унікальний набір асоціацій у свідомості цільових клієнтів, набір переконань про конкретний бренд, сприйняття споживачем продукту і загальна оцінка бренду споживачами.

Імідж бренду передає емоційну цінність, а не просто ментальний образ. Імідж бренду - це загальне враження у свідомості споживачів та асоціації, які формується з усіх джерел при будь-якому контакті з брендом. Образ формується навколо бренду на основі суб'єктивних уявлень про сукупність асоціацій, які споживачі мають про бренд.

Ідея іміджу бренду. Імідж бренду - це об'єктивний і ментальний зворотний зв'язок споживачів при купівлі товару. Образи бренду повинні бути позитивними, унікальними і виникають моментально, при будь-якому контакті або згадці бренду. Ідея іміджу марки полягає в тому, що споживач купує не тільки товар / послугу. Коли споживачі купують продукт, вони, крім користі і вигоди, вибирають його імідж. Позитивний імідж бренду перевершує очікування клієнтів. Очікування перевершує стимулює покупку і живить подальшу задоволеність.

Імідж бренду можна сформувати і посилити, використовуючи такі комунікації, як реклама, упаковка, інші інструменти просування тощо. Так, Volvo асоціюється з безпекою, Тойота асоціюється з надійністю, в першу чергу, завдяки багаторічній реклами та просуванню цих образів. Імідж марки розвиває і передає характер продукту унікальним чином, відмінним від іміджу конкурента.

Імідж бренду - це зміст бренду, в першу чергу. Імідж включає в себе привабливість продуктів, простоту використання, функціональність, популярність і загальну цінність.

Імідж має ряд особливих властивостей.

1. Імідж динамічний. Він здатний змінюватися з плином часу в залежності від різних обставин. Один і той же об'єкт здатний по-різному сприйматися в залежності від поточного стану самого об'єкта або групового свідомості реципієнта.
2. Імідж стійкий в основних своїх характеристиках.
3. Імідж має асоціативну природу. Сама феноменологія іміджу заснована на механізмі асоціацій. За допомогою асоціацій у свідомості людини відбувається утворення деякої ланцюжка явищ, потягнувши за одну ланку якої, завжди можна витягнути її всю. Така природа іміджу пояснюється тим, що ресурси людського свідомості не безмежні, і тому відбувається підсвідома зв'язка, об'єднання, одних явищ з іншими. Так формується цілісна картина сприйняття.
4. Імідж з одного боку, простіше об'єкта-носія, який він представляє, з іншого - має незавершений характер. Його місце десь між уявою і почуттями, між реальністю і мрією, між дійсним і бажаним.
5. Імідж є соціально-психологічним феноменом, який на понятійному рівні може бути описаний через ряд протиставлень: про "об'єктивне - суб'єктивне"; про "зовнішнє - внутрішнє"; про "штучне - природне"; про "раціональне - емоційне".

Життєвий цикл торгової марки визначається трьома етапами:

* створення (розробка) бренду;
* розробка стратегії просування бренду;
* підтримання існуючого іміджу і подальше розширення цільової аудиторії.

На кожному етапі використовуються маркетингові знання, проводиться збір інформації та її обробка, вкладаються кошти і застосовуються профільні знання.

*Що дає товарний знак виробнику і чим допомагає споживачу:*

1. дає можливість розрізняти товари різних виробників;
2. вказує, яке підприємство або група підприємств відповідає за випущену на ринок продукцію;
3. гарантує певний рівень якості;
4. збільшує престиж продукції, якщо раніше вона вже отримувала високе визнання на ринку;
5. полегшує сегментацію ринку, створює індивідуальний образ товару;
6. сприяє впровадженню на новий ринок, якщо виробник з відомим товарним знаком встановлює його на свій новий товар або на товар, призначений для нового ринку.

*Основні вимоги до товарної марки:*

* частота (тобто мінімальна кількість ліній, відсутність дрібних, ліній, що погано читаються, деталей і всього іншого, що заважає швидкому і точному запам'ятовуванню);
* індивідуальність (повинна забезпечувати відмінність і впізнаваність товарної марки, проте індивідуальність не повинна перетворюватися в схожість марки на основний виріб фірми);
* привабливість (товарна марка не повинна викликати негативних емоцій);
* охороноздатність (тобто можливість зареєструвати товарну марку офіційно);
* новизна і можливість реєстрації;
* смислове навантаження

У назві торгової марки велику роль відіграє вдало вибране слово або поєднання слів, їх накреслення.

Наприклад: жирний шрифт букв використовується при донесенні інформації про надійність товару; тонкі літери характеризують полегшеність і витонченість товару; використання вензелів підкреслює старовину або витонченість.

При розробці торгової марки, яка включає в себе поєднання різних елементів, також необхідно виходити з можливих асоціацій споживачів.

Наприклад, прямі лінії і рівні форми асоціюються з порядком, надійністю, благополуччям; діагональ і перевернутий трикутник - рух і зміна. Важливе значення має колірна гамма товарної марки.

Так, психологічне прояв синього кольору - це спокій, радість, ніжність, любов і прихильність; жовтого - мінливість, оптимізм, веселість; червоного - життєлюбність, збудливість, прагнення до панування; зеленого - самовпевненість, самоповага, завзятість тощо. Поєднання різних кольорів має самостійне значення і вплив на психіку. Наприклад, поєднання синього і жовтого означає готовність надати допомогу, зеленого і жовтого - вимога визнання; червоного і синього - об'єднання зусиль тощо.

Імідж бренду складається з:

* асоціацій у свідомості споживачів (конкретні і концептувальні);
* переваг (функціональні, емоційні, раціональні);
* атрибутів (логотип, слоган, ідентифікатор бренду).

Асоціації бренду (brand associations) - ті образи, почуття і уявлення, які виникають у людини, коли він по одному або декільком атрибутам марки, може уявити бренд цілком. Залежно від досвіду взаємодії людини з брендом, асоціації можуть бути конкретними або концептуальними.

Переваги є обґрунтуванням рішення про покупку. Існує три типи переваг:

* функціональні переваги - це те, що є під ім'ям бренду і що сам бренд робить краще, ніж інші;
* емоційні переваги - як ви змушуєте споживача відчувати себе краще, ніж інші;
* раціональні переваги - розуміння споживача того, чому він вам вірить.

Атрибути бренду - це елементи, що створюють функціональні і ментальні зв'язку споживача з брендом. Основні атрибути іміджу бренду - це унікальний логотип, що відображає імідж предмета брендингу, слоган і ідентифікатор бренду, що підтримує ключові цінності.

У своїй книзі «World Class Brands» Кріс Макрей (Chris Macrae) запропонував типологію брендів. У ній є п'ять основних категорій:

* Ритуальний бренд;
* Бренд як «символ»;
* «Спадщина добра»;
* Бренд «приналежності»;
* Бренд «Легенда».

*Ритуальний бренд* спливає в свідомості споживача, в зв'язку з особливими випадками, такими як шампанське на весілля, бренд соусу до м'яса;

*Бренд як «символ»* - це ім'я, використане в свідомості споживачів окремо; то, що до чого це прикріплено, майже не має значення. Наприклад, знаменитий алігатор Лакоста або Макдональдс. В цьому випадку, символ є значущим, побачивши символ, споживач додумує все інше: продукт, якість, відчуття, переживання;

*«Спадщина добра».* Зазвичай це перший бренд, який зарекомендував себе в категорії, найчастіше, що сформував категорію і (або) пояснив важливість споживання. Цей перший з протестованих продуктів під ім'ям бренду залишається в пам'яті, як спадщина. Яйця «Кіндер-сюрприз» або «Ксерокс», «IBM» або перша марка сигарет, парфумів - не важливо, що через десятиліття бренд може випускати щось зовсім інше.

*Бренд «приналежності».* Цей бренд, точніше товари під його ім'ям дають споживачеві відчуття приналежності до групи. Наприклад, курці Мальборо, які в глибині душі є мачо-ковбоями (до речі, коли Мальборо був вперше випущений, образ споживачів був: «розумні міські жінки»); або носії одягу Benetton - всі споживачі і носії ідей цих брендів відчувають себе, завдяки їм, частиною чого-небудь.

*Бренд «Легенда»* - «непотоплюваний авіаносець», непереможний як герой, який повертається знову і знову під новим обличием і в новій упаковці. Наприклад, джин «Levi's 501» (перший в історії компанії), духи «Шанель №5», «Porsche Carrera» або «Nike Air Jordans», названий на честь Майкла Джордана».

* Імідж компанії повинен відповідати стратегії розвитку компанії, що спирається на задоволення певних потреб всього ринку або його сегмента.
* Імідж компанії відповідає рівню / етапу розвитку компанії.
* Внутрішній імідж компанії відповідає зовнішньому іміджу компанії.
* Імідж компанії відповідає сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує компанія.

Будь-яка компанія проходить протягом свого життя чотири основних етапи:

* 1 етап формування компанії з прицілом на певний сегмент ринку;
* 2 етап затвердження компанії на захоплених позиціях і більш-менш стабільного існування;
* 3 етап інноваційної діяльності компанії з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування компанії - "золотий вік");
* 4 етап трансформації компанії, що приводить або до відмирання компанії (швидкому - наприклад, банкрутства, повільного - стагнації), або до чергового інноваційного витка і відродження.

Очевидно, що кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як зовнішня, так і внутрішня, покликана забезпечити максимальний прибуток на даному етапі розвитку і підготувати "плацдарм" для благополучного проходження наступного етапу. Успішність проходження кожного наступного етапу визначається адекватністю іміджевої політики попереднього етапу.

Розглянемо перший етап. Компанія знаходиться в стадії становлення, витрати на формування іміджу і загальну рекламу мінімальні. Внутрішній імідж компанії на даному етапі також тільки формується.

Основні завдання, які потрібно вирішувати на першому етапі всередині компанії (в аспекті створення іміджу):

* визначення термінових і перспективних цілей функціонування компанії і складання планів діяльності,
* сегментування ринку відповідно до планів,
* створення товарного знака, логотипа компанії
* підбір і розстановка співробітників, адекватних певному місці і загальним цілям компанії,
* розробка загального стилю компанії, концепції зовнішнього оформлення офісу,
* проведення маркетингових досліджень та складання прогнозів розвитку компанії за допомогою разових залучень експертів,
* створення початкової бази даних клієнтів.

Зовнішній імідж в цей же час, в силу мінімальності витрат на рекламу, вимагає наступних дій:

* розсилка інформаційних листів про створення, цілі та загальної стратегії компанії потенційним партнерам і клієнтам,
* зовнішня реклама робить упор на унікальність пропонованих компанією послуг або товарів, тим самим, визначаючи майбутню нішу компанії на ринку.

На першому етапі існування компанії і створення її іміджу важливо строго стежити за дотриманням відповідності обіцянок та їх реалізації. Краще, як нам здається, пообіцяти скромні послуги, але гідно їх реалізувати, ніж позначити широкий спектр, але забезпечити виконання лише якоїсь частини обіцяного. Репутація новостворюваної компанії повинна цілком відповідати приказці: "Бережи честь змолоду", так як даний етап лише готує компанію до подальшої популярності.

Відповідно до позитивної установки повинна формуватися і поведінка персоналу компанії.

Дотримання принципів ділової етики вельми важливе в процесі спілкування з клієнтом, так як служить для клієнта найбільш достовірним підтвердженням справжнього іміджу компанії.

Процес розробки бренду компанії

Розробка бренду базується на маркетингових дослідженнях і проходить в два етапи:

* попередні дослідження. На цій стадії вивчається ринок збуту продукції або надання послуг. Відбір інформації йде за такими критеріями: огляд аналогічних торгових марок, аналіз поведінки конкурентів, плановане місце розробляється бренду (категорія на ринку) і характеристики ринку збуту (динаміка розвитку і ступінь заповнення профільного напрямку);
* процес розробки імені бренду. Якісна розробка і просування бренду неможлива без назви торгової марки. При виборі імені враховується фонетичний чинник, довжина слів в назві, специфіка регіону, прив'язка до напрямку діяльності. Яскраве, ємне і цікаву назву легше запам'ятовується потенційним покупцем і завжди асоціюється з конкретною продукцією або послугою. Для прикладу, умовний бренд «Молочна ферма» для покупця означатиме кисломолочну продукцію - кефір, молоко, йогурт.

Після розробки торгової марки проводять заходи з просування бренду. Завдання зводиться до пошуку цільової аудиторії та інформуванні людей про властивості і якостях нової продукції або послуги.

Стратегія просування бренду будується за такими критеріями:

* місце фірми на ринку;
* акцент на сильні сторони бренду (престиж, якість, ціна, поширеність);
* врахування специфіки регіону, в якому йде презентація торгової марки. Для прикладу, жителів мегаполісу залучить новий бренд дорогих меблів ручної роботи, тоді як в невеликих населених пунктах рекламну кампанію такої торговельної марки чекає провал;
* додаткові переваги, яких немає у конкурентів (розширена гарантія, сервісний центр або служба підтримки).
* підтримка іміджу.

Просування бренду - це циклічний процес, який здійснюється постійно з певною періодичністю. Будь-який продукт або послуга з часом старіє і не може постійно привертати увагу споживачів.

Для підтримки репутації торгову марку оновлюють, розробляють нові стратегії розвитку, знижують вартість або підвищують якість послуг.

Просування нового бренду - складний, багатоетапний, тривалий процес, мета якого - визнання споживачем, впізнаваність компанії, позитивна репутація. Щоб торгова марка стала успішною і престижною, слід зробити упор на якість - це обов'язкова умова завоювання значної за чисельністю аудиторії.

Просування нового бренду за допомогою рекламних проектів і акцій

В умовах просування проводиться комплекс рекламних проектів і акцій. Їх основна задача зводиться до донесення до аудиторії:

* основної ідеї;
* акцентів, на які компанія робить упор при виробництві брендової продукції;
* переваг нової торгової марки (ТМ).

Іміджева реклама

Більшість рекламних кампаній і окремих маркетингових кроків націлені на те, щоб ознайомити потенційних споживачів з конкретною фірмою або торговою маркою, з новим товаром або набором послуг. Цій меті присвячені багато елементів зовнішньої реклами - від барвистих зображень на білбордах до рекламних вивісок над входом в офіс або магазин. Таку рекламу найчастіше називають «товарної», а іноді також «функціональної».

Існує, однак, і інший вид реклами, що займає особливе місце в оформленні міських вулиць і інтер'єрів громадських будівель.

Здавалося б, навіщо таким всесвітньо відомим компаніям, як Coca-Cola або Pepsico за чималі гроші розміщувати свої логотипи і фірмові слогани на рекламних щитах і суперсайтах, в вітринах магазинів і на торговому обладнанні? Адже ці торгові марки і так відомі всім.

Але вся справа в тому, що одного разу зроблений імідж необхідно постійно підтримувати. Інакше навіть найпопулярніший бренд буде відсунутий конкурентами і почне втрачати популярність. А слідом за цим неминуче підуть вниз і продажу.

Створення образу, що запам'ятовується і ознайомлення цільової аудиторії з корпоративним стилем фірми - також одна з цілей іміджевої реклами. Саме це завдання вирішують молоді компанії і фірми, які переживають ребрендинг.

Втім, нерідко ребрендинг є не метою, а засобом. Зміна фірмового стилю - один із способів нагадати про себе і запустити потужну рекламну кампанію.

Іміджева реклама відрізняється від функціональної тим, що розповідає не про конкретну товарі чи послузі, а створює в свідомості споживачів позитивну оцінку бренду. Саме цю маркетингову мету переслідує рекламодавець, починаючи правильно сплановану іміджеву кампанію.

Одна з головних особливостей іміджевої реклами - її лаконічність і відсутність надмірностей. Вона включає три основні елементи - логотип, назву та рекламний слоган. Додаткова інформація (зокрема, подробиці про товари і про місце, де можна їх купити) в іміджевій рекламі не потрібна.

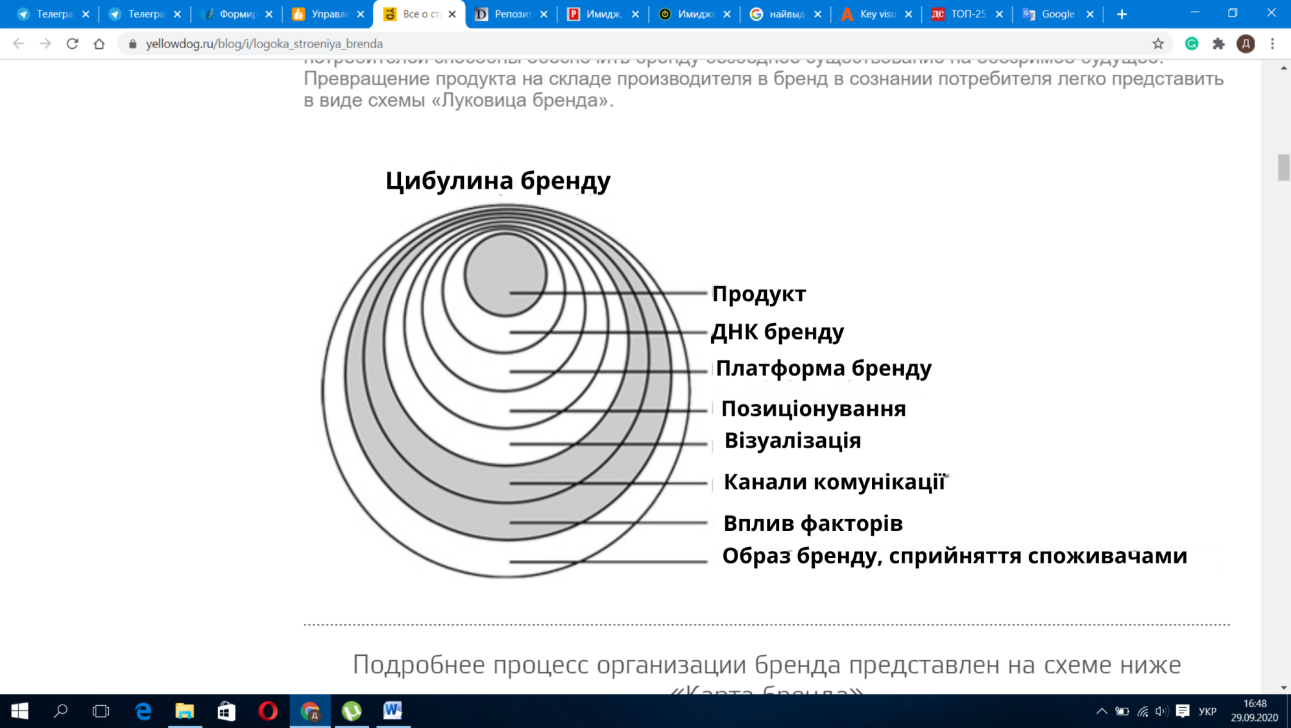
Іміджева реклама націлена перш за все на емоції цільової аудиторії. Вона покликана переконати людей в перевазі даного бренду над усіма іншими аналогами - і робить це зовсім не за допомогою інформації про переваги відповідних продуктів, товарів і виробів. Іміджева реклама звертається до підсвідомих почуттів.

Іміджева реклама реалізується в різних формах. Це і рекламна поліграфія (частіше в глянцевих журналах і в вигляді окремих барвистих буклетів і брошур), і ролики по телебаченню і радіо. І в зовнішній рекламі вона теж представлена ​​досить широко, причому тут у іміджевої реклами є свої особливості.

Перш за все, вона повинна бути помітною, яскравою і такою, що запам'ятовується. Тому часто для іміджевої реклами вибираються носії, які видно здалеку і довго залишаються в полі зору водіїв і пішоходів. Такі, наприклад, білборди збільшеного формату.

Дахові установки на високих будівлях також часто виконують іміджеві функції. Для функціональної реклами вони підходять погано через складність монтажу. Для товарної реклами необхідна періодична заміна рекламної інформації (в зв'язку з появою нових моделей або додаванням нових послуг). А дахові установки для цього не пристосовані.

Термін, на який розрахована іміджева реклама, зазвичай набагато довший. Логотипи і назви фірм, корпоративні кольори і корпоративний стиль в цілому не змінюються роками і навіть десятиліттями. Тому «довгограючі» носії найкраще годяться саме для такої реклами.

Цінність, яка формується брендом і є основою при його виборі і споживанні, створюється виробником шляхом вибудовування і підтримки послідовної системи кодів і знаків. Бренд в сучасному розумінні є складним організмом, стратегічним інструментом компанії по стимулюванню продажів. Тонка настройка бренду на кожному етапі його створення, орієнтація всієї системи на первісну ідею, активне використання результатів дослідження споживачів здатні забезпечити бренду безбідне існування на найближче майбутнє. Перетворення продукту на складі виробника в бренд у свідомості споживача легко уявити у вигляді схеми «Цибулина бренду».

*Ідентичність бренду:*

1. є стратегічною концепцією персоналій бренду, його зовнішнім виразом, сукупністю його ідентифікаторів;
2. відображає унікальні для бренду характеристики, які мотивують покупця;
3. грає ключову роль в процесі пізнавання бренду споживачами;
4. формує його неповторність;
5. є головним елементом мотиваційної вертикалі бренд-менеджменту, що формує модель і імідж бренду.

Сильні бренди, що справляють суттєвий вплив на покупців і давно стали для них чимось серйознішим, ніж просто товар, мають свої характерні особливості на чотирьох рівнях: функціональному, особистісному, соціальному і культурному. Вперше побачений в рекламі або на полицях магазину бренд є всього лише товаром, більшість значень цього бренду обмежена функціональним планом.

Особистісний і соціальний плани рідко бувають рівними за ступенем виразності. Переважання одного з цих двох рівнів зазвичай визначається специфікою товарної категорії. Якщо продукт призначений для персонального споживання, отримання задоволення або вираження своєї індивідуальності, то особистісний план більш значущий. У товари або послуги, створених для прояву турботи про кого-то, встановлення певних відносин або підтримання статусу в суспільстві, соціальний план переважає над особистісним. Нарешті, культурний план зачіпає особливості традицій, історії, національностей, стилю, моди, ідеалів і соціальних норм.

Концепції позиціонування та ідентичності бренду мають спільні цілі: посилити диференціацію і полегшити споживачеві процес покупки того чи іншого брендового товару. Разом з тим є і серйозні відмінності між цими концепціями. По-перше, позиціонування сфокусовано на самому товарі або саму послугу. По-друге, воно не відображає всієї повноти значень бренду і не виражає весь його потенціал. Позиціонування надає споживачеві значиму причину для покупки, засновану на раціональних та емоційних вигоди при споживанні товару.

Характерні особливості (ідентичність) бренду, окрім функціональності товару, включають в себе важливі психологічні, соціальні і культурні аспекти, які суттєво впливають на вподобання і вибір споживачами того чи іншого брендового товару, тому позиціонування бренду є вторинною концепцією по відношенню до ідентичності бренду. Процес позиціонування бренду являє собою адаптацію системи його характерних особливостей до конкретних ринкових умов - специфіку пропозицій конкурентів і споживчого попиту.

Позиціонування бренду - це головна відмінність, що створює перевагу бренду в окремому секторі ринку в конкретний час, яка повинна бути донесена до цільової аудиторії за допомогою засобів комунікації.

Позиція бренду - основа всієї його комунікаційної кампанії. Позиціонування бренду грунтується на трьох основних елементах: цільова аудиторія, вигоди бренду і відмінності від конкурентів.

Цільовий сегмент споживачів бренду визначається в загальних рисах виходячи з платформи бренду і уточнюється за допомогою маркетингових досліджень. Опис цільової аудиторії зазвичай включає в себе соціально-демографічні характеристики (стать, вік, освіта, сімейний стан, дохід та інші), спосіб життя, моделі поведінки і потреби.

У ролі вигод (переваг) бренду виступають ідентифікатори, що відображають очікування споживачів і є унікальними. Зазвичай при описі вигод бренду розглядаються дві основні категорії: раціонально-функціональні та емоційно-ціннісні. Під раціонально-функціональними характеристиками мається на увазі акцентування переваг безпосередньо товару (склад, зовнішній вигляд, технічні характеристики) і зручність його використання (а також зручність упаковки, місця продажу і тощо). Емоційно-ціннісні характеристики включають в себе атрибути сильного бренду: емоції, які буде мати людина при покупці і споживанні бренду, і цінності, які стоять за чином продукту.

Відмінності від конкурентів також класифікуються на дві категорії: раціонально-функціональні та емоційно-ціннісні. Якісному ефективному позиціонуванню бренду завжди передує глибокий аналіз покупців і їх потреб, а також конкурентів і стратегій їх поведінки на ринку.

**Контрольні питання:**

1. У чому різниця між мікро- та макросередовищами підприємств?

2. Яку інформацію необхідно знати про конкурентів?

3. За яким принципом визначається оцінка конкурентоспроможності фірми?

4. Що формує імідж бренду?

5. Що таке «типологія брендів» та які її основні складові?

**ТЕМА 5:** **РОЛЬ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТА ПОСЕРЕДНИКІВ У ВЕДЕННІ БІЗНЕСУ. КОНСАЛТИНГ І АУТСОРС ЯК ДОПОМІЖНІ ЕЛЕМЕНТИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

**5.1. Види постачальників.**

**5.2. Правила роботи з постачальниками.**

**5.3. Види консалтингу.**

**5.4. Принципи роботи консалтингових компаній.**

**5.5. Етапи здійснення консалтингової діяльності.**

**5.6. Консалтинг і коучинг: відмінності методик.**

Постачальники - це юридичні та фізичні та фізичні особи, які забезпечують дану організацію і, можливо, її конкурентів матеріальними і нематеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг.

Посередники – це фірми, які допомагають підприємству в просуванні, збуті і розповсюдженні його товарів серед споживачів. До них відносяться: а) торгові посередники; б) фірми - організатори руху товару; в) агентства з надання маркетингових послуг; г) кредитно-фінансові організації.

*Якими бувають постачальники?*

Пошук постачальників слід починати, зважаючи на їхню класифікацію. Так, судячи з легальності ведення бізнесу, вони бувають:

*«Білі»* – очолюють легальні продажі, поставка товару відбувається з усією супутньою документацією. Перевагою співпраці з такими постачальниками є високий рівень надійності.

*«Сірі»* – займаються нелегальною діяльністю. Їхню роботу, як і якість товару, контролювати набагато складніше. Плюсом можуть стати тільки нижчі ціни.

За особливостями, що стосуються професійної діяльності, постачальників можна розділити на таких як:

*Виробники* – індивідуальні представники компанії, яка виготовляє певну продукцію. Найчастіше продають товари оптом.

*Реселери* – представники невеликої вузькоспеціалізованої фірми, торгові посередники.

*Роздрібні продавці* – фахівці з продажу товарів у роздріб (поштучно або невеликою кількістю).

За місцем розташування:

*Національні* – працюють на території твоєї країни.

*Закордонні* – знаходяться закордоном.

Давайте подивимося, з якими типами постачальників може працювати бізнес:

*Оптовики і дистриб'ютори.* Оптовики закуповують велику кількість товарів оптом, а потім перепродують їх в менших кількостях за вищою ціною за одиницю. Як правило, вони пропонують найнижчі ціни, тому що вони продають великими партіями, а з невеликими замовленнями працюють неохоче.

*Виробники та постачальники* - це постачальники, які можуть продавати товари декількох різних компаній. Ціни можуть бути вище, ніж у оптовиків, але вони обробляють невеликі замовлення від широкого кола виробників протягом відносно короткого періоду часу.

*Джерела імпорту* - вітчизняні імпортери можуть працювати як місцеві оптові продавці і продавати іноземні товари підприємствам.

*Де шукати постачальників?*

За бажанням знайти потрібних постачальників достатньо просто. Для цього існує п’ять доступних способів:

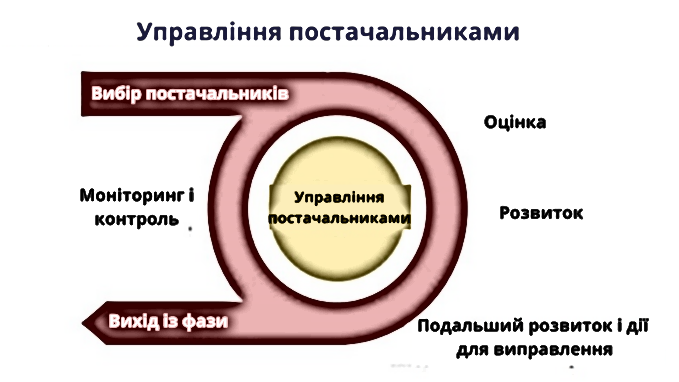
Інтернет. Ти можеш використовувати пошукові системи: ввести назву товару разом зі словами «постачальник» або «оптом». Не обмежуйся тільки першою сторінкою з результатами пошуку. Найкраще подивитися підсумки після десятої сторінки. Нерідко там представлені найцінніші «екземпляри», які не потребують реклами. Також можна знайти спеціалізовані онлайн-каталоги або базу постачальників (агрегатори).

Тематичні заходи. Постачальників можна знайти і на виставках, конференціях, ярмарках, форумах у галузі, що цікавить. Тут з’явиться чудова нагода для живого спілкування, перегляду і тестування продукції.

Друковані видання. Тематичні журнали та газети можуть містити інформацію, часто рекламного характеру, про постачальників.

Конкуренти. Їхні сайти напевно переповнені необхідною інформацією, головне, знати, де і як шукати. Постачальників легко можна визначити за позначками на фото. Як варіант, спробуй надіслати запит щодо сертифікатів якості або гарантійної документації. Також можна відвідати торгову точку конкурента під виглядом покупця і розпитати менеджера про все особисто.

Товар. Зверни увагу на етикетку продукції, що цікавить тебе. Вона містить достатньо корисної інформації про постачальників.

Щоб грамотно управляти закупівлями, необхідно відповісти на 4 питання:

* що купуємо,
* де купуємо,
* у кого і на яких умовах,
* як будемо купувати в майбутньому.

Для створення якісного продукту потрібно не тільки вибір і оцінка постачальника, але і управління постачальниками. Управління постачальниками - це створення портфеля постачальників і управління ним.

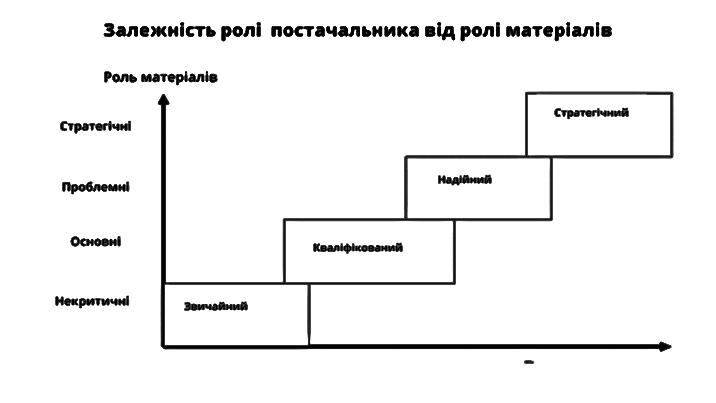
Для визначення власної стратегії щодо постачальників необхідно виконати кілька етапів робіт.

*Крок 1.* Аналіз номенклатури продукції, що закуповується.

Для початку проводимо аналіз номенклатури закуповуваних матеріалів і розділили їх за наступними категоріями:

1. Некритичні для виробництва / продажів - ті матеріали, які можна легко замінити аналогами і відсутність яких не призведе до зупинки виробництва або втрати клієнтів;
2. Основні матеріали для виробництва / продажів. До них, в тому числі, відносяться і витратні матеріали для обладнання;
3. Проблемні матеріали - це матеріали з категорії основних, які складні в закупівлі, транспортуванні, зберіганні, обробці (наприклад, дефіцитні, швидкопсувні, небезпечні, що вимагають особливих умов транспортування і зберігання і т.д.);
4. Стратегічні матеріали - ті найбільш значимі високорентабельні матеріали, які зараз і в майбутньому будуть основними, і з них буде виготовлятися основний продукт, який в даний момент знаходиться в *Крок 2.* Визначення ролі постачальника в процесі виробництва.

Далі в залежності від категорії матеріалів визначили і категорії (ролі) постачальників.

*Крок 3.* Визначення характеристик хорошого постачальника за різними категоріями.

Потім визначили, яким основним вимогам повинен відповідати той чи інший тип постачальника:

* звичайний постачальник (як правило, 2 постачальники з розподілом поставок 50:50 + 2 постачальники «для підстаховки»)

Некритичних матеріалів виявилося досить багато найменувань. Частота поставок була різною: і одноразова, і регулярна, і періодична. На них припадало близько 40% операцій з оформлення та приймання замовлень. Тому прийняті були наступні вимоги до постачальників:

* зручність роботи з ним: мінімальне плече поставки (від моменту замовлення до приходу товару), обов'язкова доставка силами постачальника за узгодженим графіком, зручна комплектація, при багаторазових постачаннях в місяць оформлення єдиним рахунком і пакетом документів та ін.
* стандартна якість і низькі ціни
* доцільне співробітництво за договірними зобов'язаннями.

У кризовій ситуації некритичні матеріали стають першим претендентом на зниження витрат по ним. Ретельно проаналізуйте всю номенклатуру і визначте, від яких товарів можна відмовитися, а які можна замінити більш дешевими аналогами, по яких товарах можна знизити вимогу за якістю.

* кваліфікований постачальник (як правило, 2 (рідше 3) з розподілом 70:30)

Це найбільш витратна частина. Частота поставок, в більшості випадків, регулярна. Будь-яка затримка в постачанні матеріалів або неякісна комплектація може обернутися зупинкою виробництва. Для компенсації цього доводиться тримати дуже великі страхувальні запаси, що серйозно збільшує витрати. Матеріали з прихованими дефектами, потрапляючи в виробництво, призводять до дефектів готової продукції і рекламацій клієнтів. Тому були прийняті наступні вимоги до постачальників основних матеріалів:

* Надійне постачання: суворе дотримання обумовлених термінів, точність комплектації, резервування матеріалів на складі постачальника, доставка силами постачальника;
* Стабільна якість продукції, крім того, постачальник бере на себе функції перевірки якості продукції, що випускається і гарантує перевірку якості;
* Обов'язкова відстрочка платежу. При цьому ідеальним терміном порахували наявність інвестиційного ресурсу в 7 днів (тобто з моменту, коли сировина вже у вигляді готової продукції відвантажено клієнту і за нього отримані гроші, до моменту оплати кредиторської заборгованості залишається 7 днів).

Тут моніторинг ринку повинен проводитися постійно, але основний акцент робиться на розвитку партнерських відносин з вибраними постачальниками. І тому вкрай важливо серйозно поставитися до оцінки постачальника при його виборі. Заміна постачальника може обійтися компанії дуже дорого.

* надійний постачальник

Проблемних матеріалів виявилося не так багато. Але ризики і витрати по ним були дуже високі. Серед них виявилися також і товари, які доводилося закуповувати в великому обсязі в Китаї через періодично виникає дефіциту на російському ринку, довго чекати поставки і довго зберігати. На проблемні матеріали доводилося 24% витрат і 18% часу простою виробництва.

Після аналізу всіх видів проблем вирішили, що постачальники проблемних матеріалів повинні відповідати наступним вимогам:

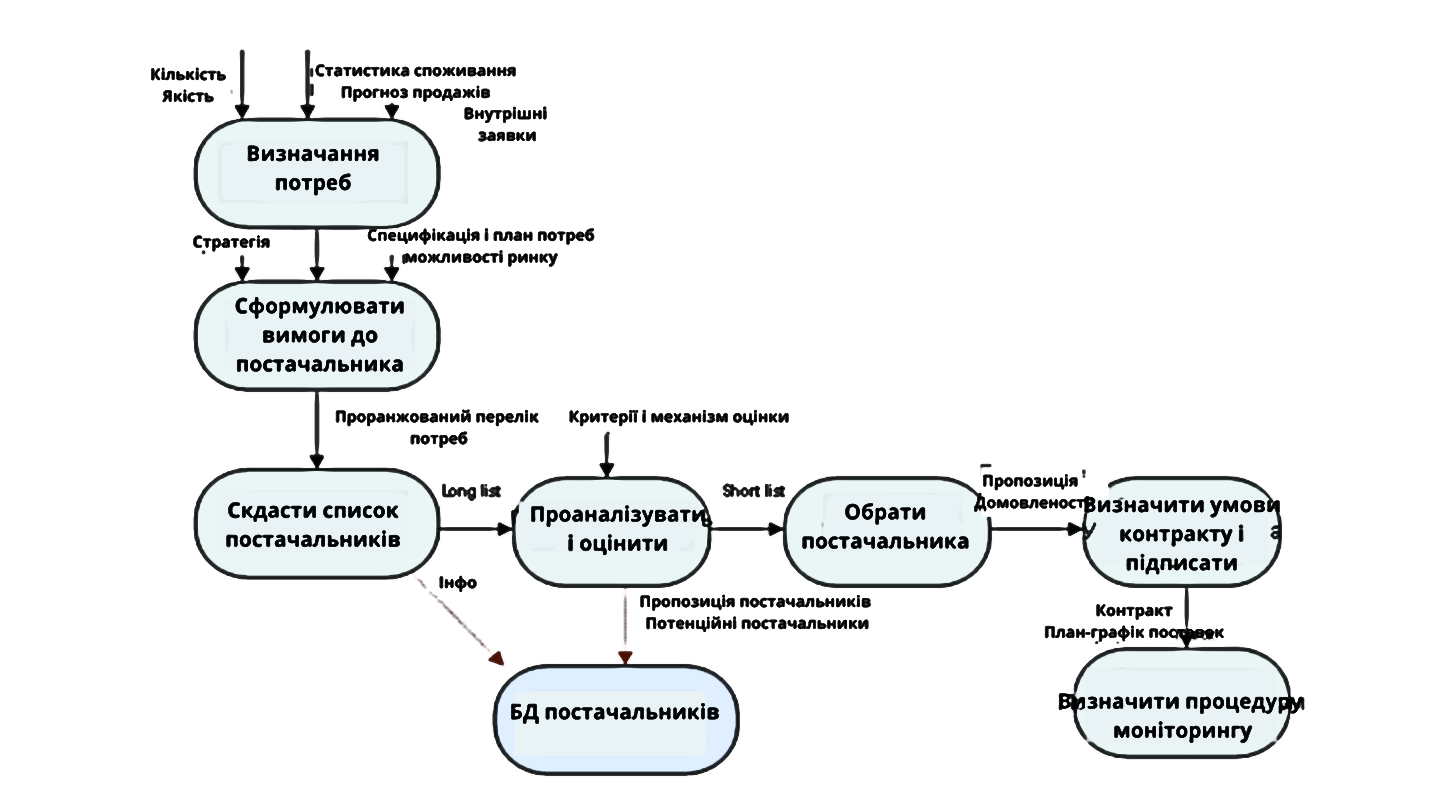
* Готовність проводити спільні програми з оптимізації поставок: міняти норми відвантаження, якість упаковки, частоту поставок, піклуватися про підвищення схоронності продукції, безпеки транспортування, зберігання, обробки.
* Спільне фокусування на створенні вартості, в тому числі здатність і готовність постачальника взяти частину процесу обробки на своє виробництво, а також проводити навчання робітників і операторів грамотній роботі з сировиною, надавати технологічне консультування і підтримку.
* Близькість постачальника. Для віддалених постачальників - наявність каналів розподілу або регіональних складів, близьких до нашого виробництва; або надання такого терміну кредиту, нехай і в кілька траншів, який погашатиметься, як мінімум, в момент обробки закупленої сировини.
* стратегічний постачальник

Стратегічні матеріали - це ті матеріали, частка участі яких в створенні вартості досить висока зараз і в майбутніх ключових, високорентабельних продуктах; вони мають певну частку витрат у загальних витратах, висока участь у створенні прибутку. Таких матеріалів виявилося близько 12% з усієї номенклатури. Після ретельного аналізу всіх проблемних ситуацій з такими матеріалами, а також планів розвитку / розробки нової продукції і програм постачання, визначили наступні вимоги до стратегічного постачальника:

* Готовність до системної інтеграції і узгодженої підприємницької політиці на основі вже наявної на підприємстві технології
* Оптимальна організація власного виробництва завдяки наявності хорошого взаємодії зі своїми субпостачальників
* Наявність достатніх коштів для здійснення науково-дослідних і конструкторських робіт, націленість на інновації
* Готовність взяти відповідальність за ринкові ризики.

*Крок 4.* Аналіз портфеля постачальників і оцінка.

Рішення і стратегії управління постачальниками для поліпшення відносин

1. Ваші постачальники не просто постачальники

Вони ваші партнери, і це партнерство повинно ґрунтуватися не тільки на фінансові операції, але і на взаємній довірі і лояльності. Нехай ваші постачальники відчують себе частиною вашого бізнесу. Розкажіть їм про свої процесах, таких як випуски нових продуктів і рекламні акції, прислухайтеся до їхніх проблем.

2. Технології спрощують управління відносинами з постачальниками

Інвестуйте в програмне забезпечення для управління постачальниками, щоб відстежувати інформацію про ваших постачальників в одному місці. Ви навіть можете піти далі і встановити розширене програмне забезпечення для управління замовленнями, яке ви можете використовувати для створення, обробки і відстеження замовлень у ваших постачальників. Деякі програмні рішення, інтегрують ці функції управління постачальниками в одну платформу.

3. Зрозумійте, що своєчасні платежі мають вирішальне значення

Якщо ви не хочете втрачати своїх постачальників, для початку переконайтеся, що ви платите їм вчасно. Таким чином ви доведете, що ви надійний клієнт і з вами легко працювати. Якщо з якої-небудь причини ви не можете здійснити платіж в узгоджену дату, то як можна швидше повідомте постачальнику, коли він може очікувати платіж. Постачальники люблять своєчасні платежі так само, як ви любите своєчасні дії з їхнього боку. Це дійсно настільки просто.

4. Відносини повинні бути міцними і глибокими

Переконайтеся, що підтримуєте міцну і регулярний зв'язок з кожним з ваших постачальників. Регулярно інформуйте їх про свої стратегії і плани, щоб вони знали, як вони вписуються і як можуть допомогти, спланувати і отримати вигоду з цих планів. Зробіть їх своїми партнерами. Якщо ви цінуєте їх роботу, покажіть їм це. Якщо щось не працює, також дайте їм знати. Більш міцні, глибокі відносини з чітким і частим спілкуванням дозволяють цим відносинам стати більш органічними.

5. Ціна - це те, що ви платите, цінність - це те, що ви отримуєте

Немає нічого кращого для збільшення вашого прибутку, ніж отримання якісних послуг або матеріалів за правильну ціну. Якщо у вас є фінансова гнучкість, використовуйте її. Ви можете купити оптом і отримати кращу ціну, але у вас буде більше запасів на балансі, або ви можете домовитися з продавцем заздалегідь, щоб отримати більшу знижку. Іноді краще переплатити, тому що постачальник надасть вам кращий сервіс, який окупиться, адже вам знадобиться менше часу для управління, або тому що постачальнику можна довірити доставку вашому клієнтові безпосередньо.

Як зазначалося в попередньому розділі, відносини важливі, але ви не повинні триматися за постачальника тільки тому, що він вам подобається. Виберіть найбільш ефективні послуги для вашого бізнесу і зрозумійте, що ефективність - це продукт, а не просто вартість.

6. Докладні угоди полегшують відносини з постачальниками

Якщо ви закуповувати у постачальника на регулярній основі, вам необхідні угоди про відносини. Запишіть все, що обидві сторони очікують від спільного партнерства. Це можу бути опис товару або послуги, ціна, умови доставки, умови оплати, зв'язок тощо. А потім попросіть обидві сторони підписати угоду.

Це може бути простий або складний документ в залежності від ваших бізнес-вимог. Добре задокументоване угоду про відносини з постачальниками зменшить ймовірність плутанини або суперечок. Часто гарною ідеєю є створення блок-схеми або колоди, щоб пояснити процес вашій команді, щоб кожен знав свої обов'язки і міг зрозуміти, що щось не так в робочому процесі.

7. Оцініть ризики

Завжди слідкуйте за тим ризики роботи з постачальником, особливо якщо у вас складна ланцюжок поставок. Попросіть посилання, приклади їх попередніх робіт, дізнайтеся, як довго вони в бізнесі, уточніть області знань, запитаєте, як вони справляються з кризою, що вони робили в останній раз, коли їм доводилося мати справу з кризою тощо. У них конкурентоспроможні ціни? У них є потрібний вам досвід? Чи є у них можливість обробляти ваші замовлення? Вони фінансово стійкі? Це лише деякі з питань, які ви повинні задати. Можливо, у обраного вами постачальника не найнижчі ціни, але він гарантує 100% своєчасну доставку з пропозицією повернення грошей; ви можете з цим змиритися, тому що весь ланцюжок настільки ж сильна, наскільки її найслабша ланка, і, якщо ваш постачальник підведе вас, весь ланцюжок поставок може опинитися під загрозою, що може вплинути на вашу доставку замовникам.

У бізнесі все може виявитися складніше, але оцінка профілю ризику постачальників разом з хорошим угодою про відносини допоможе знизити ризики і бути готовими до будь-яких надзвичайних ситуацій в партнерстві з вашими постачальниками, що може допомогти звести до мінімуму перебої в роботі вашого бізнесу.

8. Окремий процес SRM (менеджмент роботи з постачальниками) - це гідне вкладення

Відповідно до звіту про стан глобальних досліджень SRM за 2017 рік, підготовленим State of Flux, люди і їх навички роботи з ядром є основою SRM, тому вам потрібен цілий відділ для управління відносинами з постачальниками, спеціальний менеджер по роботі з постачальниками, адже, навіть якщо це тільки частина чиїхось обов'язків, наявність людей у ​​вашій організації, які несуть відповідальність за SRM, має важливе значення.

Інвентаризують процес, який допоможе вашій команді управляти постачальниками. У великій організації він може включати в себе блок-схеми, СОП, документи і угоди або це буде просто документ на 2-4 сторінки, який охоплює всі пункти угоди для вас і постачальника. Переконайтеся, що всі кроки виконані і документи підписані після завершення.

У звіті також говориться, що 37% фахівців по роботі з постачальниками мають більш високий рівень взаємодії з постачальниками, коли вони взаємодіють з ними таким чином. Створюється більш міцний зв'язок з постачальником, де обидві сторони зацікавлені в максимальних результатах, і, в свою чергу, це допомагає розширювати ваш бізнес і скорочувати непотрібні перерви в роботі, які можуть стати серйозною втратою часу для інших бізнес-драйверів.

9. Не всі постачальники рівні, мисліть глобально - дійте локально

У міру того, як світ стає все більш пов'язаним, ми частіше стикаємося з постачальниками, що знаходяться все далі - по всій країні або по всьому світу. Кожне місто, штат або країна має свої правила, закони і термінологію. Наприклад, слово «вендор» частіше використовується в США, в той час як «постачальник» - в Великобританії. А в Бразилії і багатьох країнах Південної Америки кожен документ повинен бути проштампований фізично при отриманні.

Якщо деякі з ваших постачальників знаходяться в іншій країні, вам і вашим фахівцям з SRM слід враховувати культурні відмінності при спілкуванні з цими постачальниками. Ставлення до роботи завжди варіюється від культури до культури, тому знайте про це і переконайтеся, що для вас це нормально. Вам також слід враховувати різницю в валюті, ставках ПДВ та інших фінансових моментах. Нарешті, врахуйте різницю в часових поясах, пам'ятайте про час, коли постачальник доступний для зв'язку.

10. Найголовніше - залучити всіх в процес

Важливо мати процес управління взаємовідносинами з постачальниками, але критично важливо залучити всіх членів вашої організації.

Відповідно до звітів American Express і AT Kearney, 533 мільярда доларів в рік витрачається за межами належних каналів закупівель, це називається індивідуальними витратами, і це означає, що придбання не здійснюється відповідно до угод, укладених з постачальниками, що призводить до додаткових витрат. Зокрема, вказувалося, що, хоча 95% опитаних фірм мали списки постачальників, тільки 50% з них мали системи закупівель.

У звіті визначені три ключових можливості управління витратами:

1. Відповідність: поліпшення контролю для забезпечення закупівель у бажаних або контрактних постачальників з використанням рішення для закупівель.

2. Прозорість управління витратами: якщо в процес залучені не всі, це означає брак даних і, отже, погану видимість витрат. Якщо ви не знаєте, скільки витрачається з якими постачальниками, і деталі того, що купується, неможливо точно оцінити, чи отримуєте ви хороший сервіс або ціни, і важко порівнювати постачальників.

3. Ефективність автоматизації: однією автоматизації недостатньо. Залучення всієї компанії, навчання та використання кращих практик - ось пріоритетне можливість.

*Типи постачальників послуг*

Сьогодні широко використовується поняття бізнес-одиниці. Бізнес-одиниця (business unit або BU) - сегмент бізнесу, який має свої власні метрики, плани, доходи і витрати. Кожна бізнес-одиниця володіє і управляє активами, які використовує для створення товарів і послуг з певною цінністю. Бізнес-одиниця, по суті, є якоюсь організаційною одиницею і може бути частиною корпорації або іншої організації.

Постачальники послуг першого типу закріплені за бізнес-одиницями, які вони обслуговують, і фінансуються з бюджету цих бізнес-одиниць. При цьому вони знаходяться в прямому підпорядкуванні у бізнесу, а всі ключові рішення (визначення Портфеля послуг, критерії оцінки результатів, обсяг інвестицій) приймають топ-менеджери організації.

*Постачальники послуг першого типу*

Основною метою постачальників послуг першого типу є забезпечення функціональної цілісності і ефективності бізнес-одиниці, за якою вони закріплені. Іншими словами, вони надають IT-послуги для задоволення вузького кола потреб бізнесу. Успіх постачальників послуг даного типу не вимірюється в економічних термінах, так як основною метою їх діяльності є не отримання прибутку, а надання необхідних послуг конкретним бізнес-одиницям.

У даній моделі є переваги і недоліки. Основним недоліком є ​​те, що, фактично, розвиток постачальника послуг обмежена можливим розвитком бізнес-одиниці, за якою він закріплений. Те, що рішення приймає керівництво організації, також є свого роду недоліком, так як часто воно не розбирається в технічних тонкощах IT-галузі. Проте, є і плюси використання даної моделі, основний з яких - бізнес не стикається з проблемами, що виникають під час взаємодії з зовнішніми постачальниками послуг. Також і постачальник послуг першого типу не стикається зі складнощами вільного ринку. У загальному випадку, постачальники послуг, які обслуговують більше одного замовника, стикаються з багатьма ризиками. Тісний взаємозв'язок постачальників послуг першого типу зі своїми замовниками дозволяє їм уникнути цих ризиків, так як у їхніх послуг завжди є споживачі. У той же час зовнішні постачальники послуг мають більшу свободу дій і розвитку, автономністю і масштабованість.

Через перелічених особливостей постачальники послуг першого типу більше підходять для бізнесу, де IT лежить в основі конкурентної переваги, і, отже, вимагає ретельного контролю безпосередньо з боку керівництва організації.

*Тип 2*

Такі ділові функції як фінансове управління, IT, управління персоналом і логістика не завжди є основою конкурентної переваги. Звідси керівнику організації і топ-менеджерам не обов'язково контролювати і управляти ними. Замість цього послуги таких функцій об'єднуються в окрему сервісну одиницю - Загальний постачальник послуг (Service Shared Unit або SSU). SSU як постачальник послуг має більше свободи, ніж постачальники першого типу. Він може створювати, розвивати і підтримувати внутрішній ринок збуту своїх послуг аналогічно постачальникам, які працюють на вільному ринку. У той же час SSU може скористатися наявними можливостями корпорації аналогічно постачальникам першого типу. Таким чином, SSU знаходиться на перетині першого і третього типів.

Цікавим є те, що постачальники послуг другого типу фактично емулюють діяльність постачальників ззовні, використовуючи їх робочі моделі, бізнес-практики та стратегії. Звідси випливає і те, що зовнішні постачальники послуг стають їх основними конкурентами.

Кінцевими користувачами послуг SSU є бізнес-одиниці, інвестори і корпорація в цілому. При цьому постачальники послуг другого типу можуть запропонувати більш хорошу ціну, ніж зовнішні, завдяки перевагам знаходження в корпорації, внутрішнім домовленостям і фінансуванню з бюджету корпорації.

Постачальники послуг другого типу, також як і першого, отримують переваги від щодо закритого ринку. Але в той же час споживачі послуг порівнюють їх з зовнішніми постачальниками. Погані постачальники послуг другого типу ризикують бути заміщені зовнішніми постачальниками. Це змушує їх керівництво застосовувати кращі практики, освоювати нові ринкові простори, формулювати стратегії та розвивати відмінні характеристики своїх послуг.

*Тип 3 - зовнішні постачальники послуг*

Зовнішні постачальники послуг знаходяться поза організаційною структурою своїх замовників, на відміну від попередніх двох типів. Вони діють на відкритому ринку і, як наслідок, стикаються з низкою труднощів і ризиків. Якщо у постачальників послуг першого і другого типу завжди є замовники, то постачальники третього типу повинні бути конкурентоспроможними і постійно залучати клієнтів. Ці труднощі компенсуються гнучкістю, масштабованість і свободою в діях і рішеннях.

Постачальники послуг третього типу мають великий практичний досвід з огляду на обслуговування різних замовників і областей ринку, в той час як досвід постачальників послуг першого і другого типу обмежений корпорацією або вузькою областю ринку. Для IT області вкрай важливо, щоб постачальник послуг мав досвід надання IT-послуги, тому цей критерій для багатьох є ключовим при виборі постачальника послуг.

Мотивацією для вибору постачальників послуг третього типу також може служити необхідність доступу до досвіду, знань, ресурсів і більш широким можливостям в плані масштабованості послуги. Крім того, бізнес завжди прагне до зниження витрат, а зовнішні постачальники можуть запропонувати конкурентноздатні ціни за рахунок зниження витрат і швидкого реагування на попит. Тому часто організації набагато вигідніше звернутися до зовнішнього постачальника, ніж володіти і управляти всіма активами, які потрібні для самостійної реалізації послуги.

З певним припущенням можна сказати, що провайдери третього типу знаходяться під управлінням загальної сервісної моделі. Це виражається в тому, що їх ресурси і можливості розподілені серед клієнтів, деякі з яких є їх же конкурентами. Отже, конкуренти отримують доступ до цінностей один одного, зменшуючи тим самим їх значущість. При цьому особливу роль набуває забезпечення безпеки. Безпека завжди є важливим аспектом, коли справа стосується IT-послуг. Але коли оточення є загальним для конкурентів, вона приймає особливу значимість .

Особливості роботи з постачальниками

1. Договір всьому голова

(прописати особливості і терміни доставки, розстрочку оплати, відповідальність за зрив доставки чи оплати, умови заміни непідходящого товару)

У більшості випадків між сторонами полягає зовсім стандартний рамковий договір. Цей зобов'язаний возити товар, а той його оплачувати. Більше того - договір зазвичай укладає саме постачальник. Природно, під себе - з максимальною вигодою і мінімальною відповідальністю. А ви його в кращому випадку просто читаєте і то через слово.

Так робити не можна. Уважно прочитайте договір і подивіться, які моменти для вас незручні. Їх можна і потрібно обговорити з контрагентом і по можливості виправити. Наприклад, збільшити терміни оплати товару. Так у вас в обороті буде більше грошей. А ще договір слід доповнити наступними пунктами, якщо їх там немає: відповідальність постачальника за зрив термінів. Найпоширеніший випадок - коли постачальник повинен був привезти товар сьогодні, а привіз через кілька днів. Боротися з цим марно. Менеджери будуть вибачатися, говорити, що таке більше не повториться, але все залишиться по-старому. А раз проблему не викоренити, то чому б на ній не заробити? Пропишіть в договорі неустойку за кожен день прострочення. Дрібничка, а приємно. Затримав поставку - заплатив копієчку;

* відповідальність за поставку не того, що замовили. Теж буває часто-густо. Підхід той же - неустойка за кожний випадок. Або за затримку поставки - за стільки днів, скільки будуть везти те, що потрібно;
* умови заміни і повернення некондиції. Або бракованих виробів. На такі речі ви теж втрачаєте час, а найголовніше - довіра клієнтів. Так от нехай за це теж відповідає постачальник - перекладіть на нього відповідальність, прописавши пункт в договорі.

Загальний посил такий: не треба підписувати договір з постачальником не дивлячись. Передбачте якомога більше його косяків і пропишіть відповідальність за них в договорі.

1. Не зберігайте всі яйця в одному кошику (диверсифікація поставок – попрацюйте з декількома постачальниками по різних позиціях товарів, визначте, найкращих для вас.)

Це називається "диверсифікація поставок". Прямо як на газовому ринку Європи: чим більше постачальників, тим краще. Чи не привіз один - привезе інший. Багато хто припускає таку помилку: знайдуть одного-двох контрагентів і чіпляються за них, як потопаючий за соломинку. Начебто давно працюємо, все звично і зрозуміло - навіщо щось міняти?

Не робіть так. Повірте - постачальників багато і всі вони борються за ринок. Тобто за вас. На перших порах попрацюйте з декількома постачальниками по різних позиціях товарів. Подивіться, як вони виконують свої обов'язки. Ви відразу зрозумієте, хто кращий, а хто гірший. Якщо постачальник вічно стягує терміни, щастить не то і не в потрібній кількості - без жалю розлучайтеся з ним і шукайте іншого.

На перших порах це важко. Постачальників потрібно знайти, укласти договори, обмінятися реквізитами, замовити пробні партії. Але тільки так ви виберете з усіх учасників ринку найбільш відповідальних і надійних.

1. Сміливо торгуйтеся

Ще одна поширена помилка багатьох новачків. Постачальник скидає прайс, ви вибираєте з нього потрібні позиції і робите замовлення. І вам навіть в голову не приходить, що ціни, зазначені в каталозі, далеко не жорсткі. Їх можна і потрібно зменшувати.

Робити це треба обґрунтовано і аргументовано. Не просто просити продавати дешевше, а мотивувати постачальника робити це. Ось кілька робочих способів:

* просити знижки за великі обсяги. Наприклад, ви купуєте десять коробок товару і отримуєте одинадцяту безкоштовно. Або вам роблять знижку на оплату всієї партії;
* приводити в приклад конкурентів ваших постачальників. Мовляв, у них дешевше. Прямо як в "Ельдорадо": знайшов дешевше - зробимо знижку. Дуже дієвий і робочий метод. Особливо він гарний у поєднанні з лестощами: "мені так подобається з вами працювати, це дуже зручно і звично. Але ось біда - ваші конкуренти пропонують той же товар дешевше. Але я б хотів співпрацювати з вами. Так що зробіть но мені скидочку. Інакше - нічого особистого ";
* просите додаткові бонуси. Багато постачальників разом з товаром готові запропонувати торгове обладнання, безкоштовну доставку та інші корисні речі. Гріх не скористатися. Головне - не соромтеся про це питати;
* оплачуйте товар готівкою по факту поставки або по передоплаті. Дуже підкуповує багатьох контрагентів. Деякі навіть роблять фіксовану знижку за оплату в момент відвантаження. Якщо скромно мовчать - натякніть: я вам оплату за фактом налом, ви мені знижку.

1. Просіть відстрочку платежів (актуально після тривалого періоду співпраці з певним постачальником)

У договорі постачальник обов'язково пропише терміни оплати товару. Зазвичай це п'ять-десять днів, рідше два тижні. Спочатку так і буде - поки контрагент не переконається у вашій платоспроможності. Бізнесменів, які заборгували постачальникам мільярди рублів, дуже багато, раптом ви як раз один з таких?

Як тільки пропрацюєте з постачальником з півроку - заводите розмову про більш тривалих термінах оплати. Місяць, два - як домовитеся. Багато підприємців зададуть справедливе запитання, навіщо це потрібно. Мовляв, я буду повинен, який в цьому сенс і так далі. Ми навіть опитували новачків на цю тему. Більшість відповіли, що негативно ставляться до боргів перед постачальниками. І дарма.

Відстрочка платежу - це робочий спосіб розігнати оборотку і збільшити її в рази. Замовили товару на кілька мільйонів, а не заплатили ні копійки. Товар є? Є. Асортимент в каталозі поповнився, склади битком. Гроші в обороті. Продасте - розплатитеся. І довгий час можна нічого не замовляти і просто отримувати виручку.

Так, тут важлива дисципліна. За продукцію рано чи пізно доведеться платити. Беріть на реалізацію стільки, щоб до моменту платежу мати кошти для оплати поставки. А то можна захопитися, набрати товару і в день його оплати виявити, що грошей немає. Так що дійте невеликими кроками, поступово розганяючи оборот.

1. Просіть безкоштовні зразки товару (для реклами)

Деякі виробники, просуваючи новий товар на ринку, забезпечують постачальників безкоштовними зразками продукції. Звичайно, мова не йде про нову модель айфона - зазвичай так діють виробники продуктів харчування. Вони дають зразки постачальникам, постачальники - вам, а ви - своїм клієнтам. В якості бонусів або подарунків.

1. Просіть рекламну продукцію, мерч, сувеніри

Повірте - цього добра у постачальників навалом. Тут теж стараються виробники, забезпечуючи їх футболками зі своїм логотипом, чайними кружками, кепками і авторучками. Не кажучи вже про календарики, плакати та інші дрібниці. Але постачальники вам про це не скажуть, якщо не запитаєте. Тому не соромтеся і запитайте, чи немає можливості привозити з кожною партією товару кілька таких дрібниць.

Такі речі можна використовувати з розумом. Наприклад, нагороджувати активних передплатників ваших груп в соціальних мережах. Або дарувати бонусом до покупок. Ви нічого не витрачаєте, а лояльність клієнтів підвищується. І для реклами брендів добре. А то лежать ці кружечки і ручки мертвим вантажем на складах - не справа!

1. Не бійтеся постачальників з інших регіонів

Економіка сповнена парадоксів. Один з них такий: часто замовити товар з сусідньої вулиці дорожче і довше, ніж з іншого кінця країни. Не будемо намагатися пояснити, чому це так, нам це нецікаво. А ось отримати від цього вигоду - дуже навіть цікаво. На перший погляд здається природним знайти постачальників ближче. А потім виявляється, що товар вони возять раз в тиждень і наполовину дорожче, ніж постачальники з сусіднього регіону.

Універсальних порад тут немає - все треба вивчати і пробувати. Правда є одне загальне правило - майже завжди дешевше везти товар зі столиці. Воно працює в радіусі 500 кілометрів від столиці точно. Навіть з урахуванням транспортних витрат це буває вигідніше.

1. Станьте господарем становища (постачальники зацікавлені в вас більше, ніж ви в них)

Ще раз нагадаємо: постачальники зацікавлені в вас більше, ніж ви в них. Клієнт завжди правий, а клієнт в даному випадку - це саме ви. Чи не ви повинні бігати за постачальниками, а вони за вами. Ведучи переговори, дайте зрозуміти: умови будете диктувати ви. Не подобається - до побачення. Саме так роблять великі торгові мережі. Відмінний приклад - продуктові магазини типу "Магніту" або "Червоного і білого". Вони цілком можуть ставити умови гігантам типу "Кока-Коли".

Правда, тут є одне "але". Поки ваші обсяги невеликі, гнути свою лінію не вийде. Постачальники не боятимуться втратити клієнта з оборотом кілька десятків тисяч рублів на місяць. Тому тут теж треба діяти поетапно. Чим вище ваші обсяги, тим сміливіше можна спілкуватися зі постачальниками.

1. Довіряй, але перевіряй (документи і сам товар)

Вам привезли партію товару. Експедитор віддав документи, вантажники віднесли коробки на склад. Ви потиснули один одному руки і розпрощалися. А на наступний день виявляється, що в постачанні море помилок: половина товарів немає, в документах одна плутанина, та ще й повно шлюбу.

Щоб цього не сталося, перевіряйте товар відразу. Відкривайте коробки, перераховуйте, зважуйте. Те ж саме з документами. Переробити підписані папери часто складніше, ніж виписати нові.

Якщо щось не влаштовує - не приймаються. Завертайте партію цілком або окремі товари. Все це - з складанням відповідних документів - актів відбраковування, поворотних накладних і так далі.

1. Спілкуйтеся безпосередньо з керівництвом компанії-постачальника (чим вища посада, тим краще)

Дуже часто буває так, що постачальників шукати не треба. Вони самі починають ходити табунами, дізнавшись про вашому відкритті. Або телефонувати, спамити на пошту або в особистих повідомленнях. Зазвичай ті, хто з вами зв'язується, - це прості менеджери або торгові представники. Їх завдання - укласти договір і налагодити поставки товару. Вони будуть ввічливі і ввічливі, з задоволенням приймуть замовлення і оплату, але! З цими співробітниками безглуздо розмовляти з приводу знижок і змін умов договору.

Ні, спробувати, звичайно, можна, але в повній мірі на вирішення питання розраховувати не варто. Торгові представники працюють в строгих рамках і не можуть виходити за межі своєї компетенції. Якщо хочеться більшого - шукайте керівництво, тобто тих людей, які особисто вирішують, йти вам на поступки чи ні.

Це теж треба робити поступово. Попрацюйте з постачальником кілька місяців. Ви зарекомендуєте себе як надійний і платоспроможний партнер, з яким вигідно співпрацювати. А щоб співпраця була ще міцніше і вигідніше, непогано б зробити вам знижку. Навіть при невеликих обсягах відмовлятися від постійного клієнта ніхто не захоче. Опитування показують, що для постачальників кращий покупець той, хто робить замовлення регулярно, нехай і невеликими партіями. Тому постачальник скоріше піде на поступки, ніж втратить перевіреного контрагента.

І спілкуватися на цю тему краще з начальством. Керівник відділу продажів, комерційний або генеральний директор - чим вище, тим краще. Якщо в спілкуванні з персональним менеджером ви вперлися в стелю в плані поліпшення умов - запитаєте його, з ким ви ще можете обговорити це питання. Отримавши потрібні контакти готуйтеся до переговорів. Вони повинні проходити на рівних. З господарем компанії повинен спілкуватися ваш директор, а не економіст. Ви знаєте, що хочете отримати, партнер - що може запропонувати

У штаті компанії, навіть найбільш успішної неможливо утримувати кілька експертів з різних сфер. Але якщо перед підприємством стоїть мета розвиватися, завойовувати ринок, рано чи пізно поради таких експертів знадобляться. Отже, що ж таке консалтинг?

Консалтинг - це процес консультування керівників, управлінського персоналу та інших працівників з фінансових, юридичних, інвестиційним та іншим питанням.

Говорячи простими словами, це рекомендації та консультації експертів з питань ведення бізнесу. У поняття консалтингу входять також аналітика, вивчення перспектив компанії, вивчення резервів замовника.

Вітчизняний консалтинг як професійна діяльність почав розвиватися в Україні в 90-х роках. Це безпосередньо пов'язано зі зміною не тільки економічного ладу, а й політичного. У 1991 році кількість консалтингових компаній налічувало всього близько 20.

З розвитком ринкових відносин ринок консалтингових послуг став переживати стрімке зростання. Ці послуги стали більш зрозумілими керівникам, більш професійними. Поступово став підвищуватися рівень конкуренції, на український ринок послуг прийшли великі гравці з Заходу, це поставило сферу консалтингу на якісно новий рівень.

Консалтингова компанія займаються наданням своїм клієнтам консультаційних послуг. Найчастіше вони є зовнішніми компаніями і мають відношення до компаній своїх клієнтів. Вони надають допомогу в різних областях своєї діяльності.

У той же час повної відповідальності за результат, який буде отриманий в результаті, вони не несуть. Однозначної відповіді на питання, чим займаються консалтингові компанії, поки немає.

В цілому їх діяльність полягає в наступному:

* Надання допомоги в різних областях;
* Консультаційні послуги;
* Планується організаційні та управлінські заходи.

Розвиваючи свій бізнес, керівник компанії постійно стикається з якимись обмеженнями і суперечностями. Застосування стандартних підходів згодом стає неефективним. З'являється потреба залучити сторонні мізки - менеджеру потрібен погляд з боку, щоб зрозуміти ситуацію, в якій він опинився, розібратися в ній. Перебуваючи всередині бізнесу, його власник або керівник часто не в змозі подивитися на нього іншими очима: що не так, а головне - чому. Це і є функція консалтингу - дати об'єктивну картину, правильно оцінити реальність, допомогти усвідомити глибинні причини, через які виник бар'єр.

*Принципи роботи консалтингових компаній*

У своїй діяльності консалтингові компанії дотримуються наступних принципів:

* Всі вони застосовують в роботі науково обгрунтовані дані;
* Використання в своїй роботі таких інструментів, як інформаційні технології;
* Фахівці мають право запропонувати замовнику власну наукову ідею, якщо це допоможе у вирішенні виниклої проблеми у замовника.

Існує 2 типу консалтингу: навчальний і процесний

При навчальному консалтингу клієнта підводять до усвідомлення існуючої проблеми і дають інструмент її рішення, методику, яку він самостійно застосовує. Процесний консалтинг характеризує велика включеність консультанта в процес пошуку рішень. Трагедія менеджера часто полягає в тому, що він бореться не з причиною, а з наслідком. Завдання ж консалтера - по-перше, докопатися до "кореня зла", а по-друге - запропонувати клієнту способи усунення проблеми. При цьому я виходжу з того, що менеджер насправді знає рішення, але воно у нього не актуалізовано. І завдання консультанта - розкласти все по поличках за допомогою самого клієнта, його руками, прийти спочатку до повного розуміння ситуації і причин її виникнення, а потім - і до знаходження рішення.

Види консалтингу

У сучасній економіці існує кілька різновидів консалтингу. Ми розглянемо і дамо коротку характеристику найбільш поширених з них.

- Фінансовий консалтинг

Є комплексом послуг, які покликані вибудувати надійну і функціональну систему управління фінансами. Він включає в себе: проведення аналізу і аудиту діяльності компанії, консультації з фінансів і розробці бюджету, впровадження методик, що дозволяють зміцнювати фінансову систему компанії.

* Консалтинг в сфері інвестицій

Коли керівники компанії вибирають схеми вкладення капіталу, або залучення такого з боку, вони в основному спираються на рекомендації професіоналів, які можуть надати необхідну допомогу.

Функції інвестиційного консалтингу:

* Здійснення взаємодії з кредитними організаціями, страховими компаніями та органами влади;
* Допомога в розробці інвестиційних проектів;
* Пошук і залучення інвесторів;
* Консультації з інвестування юридичного характеру.

- Управлінський консалтинг

Допомагає встановити, які місця компанії найбільш уразливі, коригує діяльність компанії в цілому.

Він, в свою чергу, підрозділяється на кілька груп:

*Стратегічний* - дозволяє аналізувати ринок в глобальному і локальному сенсах, прораховувати можливі ризики;

*Маркетинговий* - допомагає розробляти стратегію компанії, проводити діагностику цільової аудиторії. Головна його мета - це збільшення продажів, а також зменшення витрат на рекламу;

*Кадровий* - консультації з підбору та навчання працівників, створення і розвитку корпоративної культури.

Крім усього згаданого, управлінський консалтинг допомагає вирішити такі завдання:

* Поліпшити роботу всіх структур управління компанією;
* Освоїти нові техніки управління;
* Розробити систему для мотивації працівників;
* Оптимізувати бізнес-процеси.

Консалтинг в кадровій сфері (Даний вид консалтингу дозволяє керівництву вибудовувати роботу не тільки з колективом в цілому, але і з кожним співробітником окремо).

Все більшу популярність отримує консультування фахівцями з кадрових питань.

Такий консалтинг включають в себе:

* Атестацію персоналу;
* Облік кадрів;
* Аудит кадрів;
* Аналіз кадрової політики;
* Аналіз документообігу;
* Аналіз відповідності кадрової політики нормам законодавства про працю.

За допомогою кадрового консалтингу можна:

* Сформувати певну корпоративну культуру;
* Провести діагностику того, наскільки співробітники лояльні до компанії;
* Підвищити ефективність всієї системи управління кадрами;
* Розробити критерії для оцінки роботи персоналу.

*Юридичний консалтинг*

У сучасних умовах ведення бізнесу часто необхідно вирішувати виникаючі юридичні ситуації. А саму ситуацію прозорою назвати складно, тоді керівникові точно знадобиться допомога професіонала. А якщо штатного юриста в компанії немає, то без залучення фахівця з консалтингової компанії не обійтися.

*Бухгалтерський консалтинг*

Мета бухгалтерського консалтингу полягає в тому, щоб підвищувати не тільки ефективність ведення бух. обліку, але і контролювати його правильність. Зазвичай такі послуги надають висококваліфіковані фахівці.

Бухгалтерські консалтингові послуги складаються з:

* Послуги з розробки і формування облікової політики;
* Консультації з побудови системи бух. обліку;
* Посібник по складанню бухгалтерських звітів
* Допомога в підготовці звітності в Податкова служба;
* -Розгляд і консультації щодо спірних ситуацій в бухгалтерському обліку.

*Навчальний консалтинг*

Практична значимість даного виду консалтингу полягає в тому, що консультант:

* Проводить семінари;
* Організовує лекції і тренінги;
* Розробляє методичні посібники.

Простіше кажучи, консультанти займаються навчанням персоналу компанії замовника.

Експертний консалтинг

Суть його полягає в наступному: клієнт ставить перед консультантом завдання, а той, у свою чергу, за допомогою власного досвіду та знань, а також спираючись на різні джерела, видає готове рішення. Крім розробки рішення проблеми, експерт може і діагностувати проблему.

У розробці вирішення проблеми клієнт участі не бере.

Проєктний консалтинг

Проектним консалтингом називають спільну роботу консультанта і співробітників компанії, в процесі якої виробляється рішення, як оптимізувати діяльність компанії. Такий вид консультування називають довгостроковим.

Інтернет-консалтинг

В цей напрямок консалтингової діяльності можна включити:

* Розробку інформаційних технологій з урахуванням потреб конкретної компанії;
* Підтримка технологій на високому рівні;
* Виявлення існуючих проблем;
* Створення якісної інформаційної інфраструктури

Які завдання вирішують консалтингові компанії?

Фахівці з консалтингу можуть допомогти в таких ситуаціях:

* Там, де необхідно відрегулювати управління бізнес-процесом;
* Там, де необхідно реорганізація бізнесу;
* Для відновлення платоспроможності компанії або підприємства;
* Супровід процедури злиття компаній;
* Коли потрібні консультації з питань придбання власності;
* Бюджетування;
* Розробка бізнес-планів;
* Коли потрібно підготувати фінансовий прогноз і так далі.

Даний перелік послуг не є повним, він може бути доповнений іншими пунктами.

*Етапи здійснення консалтингової діяльності*

Будь-яку компанію можна назвати живим організмом, що постійно розвиваються. Якщо організм дає збій, значить потрібен лікар. Але лікуванням повинен займатися професіонал, а не дилетант. Тобто консалтингова компанія повинна бути з серйозним досвідом практичної діяльності.

Далі, проаналізуємо етапи, з яких складається діяльність в сфері консалтингу:

1) Замовник визнає існування певної проблеми. Якщо замовник розуміє, що без допомоги професіоналів виникли у компанії проблеми він вирішити не може.

Приклад: керівник кондитерської компанії поставив перед собою завдання збільшити обсяги продукції, що випускається. Але виникла проблема: сам керівник і фахівці компанії не мають для цього достатнього обсягу знань. Щоб досягти мети - приймається рішення запросити фахівців з боку. І це рішення буде розумним і обґрунтованим.

2) Проведення первинного консультування і укладення договору. Коли хороша компанія обрана, потрібно провести консультацію з її фахівцем. Потім відбувається укладення договору.

У договорі обов'язково потрібно включити наступні пункти:

* Терміни, протягом яких будуть виконуватися роботи;
* Повний перелік послуг із зазначенням вартості;
* Умови, в зв'язку з якими може бути змінена сума гонорару консультанта;
* Умови дострокового розірвання договору;
* Обов'язки обох сторін.

Договір можна укласти як одноразово, так і на довгий термін. Договір може бути укладений у вигляді трудового, так і у вигляді договору підряду.

3) Відбувається збір необхідних для співробітництва даних.

Фахівці консалтингової компанії на цьому етапі співпраці збирають і аналізують дані, які допоможуть встановити, наскільки серйозною є проблема. Головним тут є - встановити, проблема має місце, а також розробка плану щодо її вирішення.

4) Процес розробки рішення проблеми.

Цей етап можна назвати основним. Фахівці, встановивши проблему і її причини, складають план, згідно з яким проблема буде ліквідована.

5) Процес реалізації рішень і здійснення контролю за їх виконанням.

Всі зазначені в плані процедури проводяться під контролем консалтерів. Також в процесі можливе навчання співробітників компанії.

6) Процес оцінки отриманих результатів.

Об'єктивну оцінку результатам можна буде дати тільки через деякий період часу. Підводити підсумки будуть керівник компанії разом з представниками компанії-виконавця.

7) Виробництво остаточних фінансових розрахунків.

Якщо всі заходи проведені у встановлені терміни, виробничі показники підвищилися доходи компанії збільшилися - це показник того, що проведені заходи були ефективні, потрібно провести остаточний розрахунок з консалтинговою компанією. На рахунок компанії-виконавця переводять суму, обумовлену в контракті.

Ситуації, в яких консалтинг необхідний:

* -У керівництва і співробітників компанії відсутні нові ідеї, компанія увійшла в смугу застою;
* У керівника не вистачає певних знань або досвіду;
* Компанія розробляє серйозний проект, але не може реалізувати його в повному обсязі через брак знань;
* Компанії потрібно провести ревізію за участю незалежних фахівців;
* Компанії потрібно, щоб керуючий апарат працював більш ефективно;
* Компанії необхідно підібрати ряд кваліфікованих фахівців.

Цей перелік ситуацій не можна назвати вичерпним, оскільки фактично їх може бути не один десяток.

*Як знайти серйозну консалтингову компанію?*

Якщо у вашій компанії виник ряд проблем, вирішити які самостійно не представляється можливим, наступний крок - це вибір найбільш прийнятних компанії, яка спеціалізується на наданні консалтингових послуг.

Існують критерії, дотримуючись яких можна вибрати компанію і не зробити помилку:

1. Зберіть максимальний обсяг інформації про компанії, з якою плануєте укладати договір. Подивіться її офіційний сайт, з'ясуйте, скільки компанія знаходиться на ринку;
2. Почитайте відгуки про роботу компанії в ЗМІ, в інтернеті;
3. Поцікавтеся, чи є у компанії портфоліо: кожен фахівець пишається своїми досягненнями і звичайно фіксує їх;
4. Уточніть, чи є серед клієнтів серйозні бізнесмени вашого регіону;
5. Загострити увагу на вартості послуг компанії, занадто низькі повинні насторожити, як і явно завищені.
6. Якщо всі рекомендації були дотримані, вас як клієнта влаштувало абсолютно все, тоді варто зробити телефонний дзвінок з метою знайомства з консультантами вашого підприємства або організації.
7. Краще мати в запасі кілька компаній, а після особистої зустрічі і спілкування з фахівцями приймати остаточне рішення.

Вимоги до компаній і консультантів

Якщо компанія або консультант володіють високим рівнем кваліфікації і надають великий перелік послуг, тоді вони повинні відповідати певним вимогам, про які поговоримо далі.

1. Консультант зобов'язаний: мати знання і навички в стратегічному плануванні, вміти аналізувати і прогнозувати економічну ситуацію, володіти методиками діагностики ситуації на підприємстві, вміти встановлювати контакти з фахівцями різних рівнів;
2. Консультант (або консалтингова компанія) не повинні залежати від правил і неписаних законів, а також традицій, які склалися в конкретній компанії. Думка консультанта має бути вільною і об'єктивною;
3. Консалтингова компанія повинна надавати допомогу, ґрунтуючись на своєму досвіді і чинному законодавстві;
4. Консалтингова компанія, крім консультацій, повинна займатися напрацюванням досвіду, накопичувати, аналізувати і переробляти дані;
5. Діяльність консалтингової компанії повинна нести ще і навчальний ефект для своїх клієнтів.

Позитивні сторони консалтингу

Варто відзначити, що все частіше за допомогою до консалтингових компаніям звертаються не тільки ті, хто тільки поповнив ряди підприємців, але і серйозні компанії, давно перебувають на ринку. У чому ж плюси консалтингу?

* У консультантів більш високий рівень знань, ніж в штатних фахівців компанії (не применшує достоїнств сумлінних співробітників)
* Консультанти більш досвідчені в силу спілкування з великою кількістю клієнтів;
* У консультантів досить часу, щоб глибоко і всебічно вивчати проблему;
* У консультантів зазвичай неупереджена думка, керуються вони інтересами замовника.

Явна перевага консалтингу ще і в тому, що фахівці компанії зі свіжим поглядом зі сторони можуть виявити проблеми, які співробітникам компанії просто непомітні.

*Консалтинг і коучинг: відмінності методик*

Коучинг - це такий метод консультацій, при якому клієнт і тренер спільно шукають шляхи вдосконалення або вирішення проблеми.

Скептики можуть сказати, що ця методика лише дублює ряд інших, вже знайомих. Навіщо ще щось винаходити, якщо є тренінги та консалтинг? Але саме коучинг не повторює всі раніше відомі практики.

Коучинг і консалтинг не є дублюючими методиками з однієї простої причини: коучер направляє і консультує свого клієнта до досягнення поставленої мети, а консультант з консалтингу обмежується винесенням рекомендацій, надаючи клієнтові можливість далі діяти самостійно.

*З ким можуть співпрацювати консалтингові компанії?*

Консалтингові фірми можуть співпрацювати з:

* державними та приватними підприємствами, які виробляють якусь продукцію, надають послуги;
* З іноземними компаніями, які здійснюють діяльність в Україні (на законних підставах)
* З урядовими організаціями;
* З органами державного управління.

Що відрізняє успішну консалтингову компанію?

1. Довіра з боку клієнтів

2. Застосування системного інноваційного підходу до вирішення завдань

3. Дружна команда

Серед лідерів світового ринку консалтингу можна назвати Deloitte, KPMG, McKinsey & Company, PwC («прайсуотерхаускуперс»), які так само представлені на ринку України.

Нарешті, консалтинговий бізнес за своєю суттю - командна річ, тому один з головних активів тут - люди. І це не декларативну заяву. Мало бачити правильну ринкову позицію компанії - потрібно, щоб твоя команда зрозуміла цю позицію і пішла з тобою. Крім того, консалтинг - це знання, а значить, колектив повинен постійно вдосконалюватися. Дуже важливий показник - коли люди не хочуть йти від тебе, навіть якщо хтось інший готовий запропонувати їм більше. Це означає, що ти вмієш ставити такі завдання, які їх надихають. Гроші в даному випадку не відіграють визначальну роль: ними ти повинен забезпечувати на тому ж рівні, що і твій конкурент. Головне - мотивація, щоб у співробітників було бажання змінюватися, робити себе сильніше і успішніше.

Консалтинг можна розглядати як процес комунікації, в якому головне - контент повідомлення. Якщо консультант не розуміє потреб клієнта, на ринку йому робити нічого. Безумовно, важлива і доброзичлива комунікаційне середовище, щоб людина могла розкритися, повірити тобі.

В принципі, консультант завжди має якісь знання, яких немає у клієнта. Але завдання консалтера - не просто передати інформацію, а зробити так, щоб клієнт сам зрозумів, як і де це знання застосовувати і чому саме його, а не щось інше. При цьому професійний консультант піклується про те, щоб вбудовувати нове знання в загальну систему бізнесу так, щоб воно не викликало суперечності з уже існуючими елементами, а знаходилося в гармонії з ними.

**Контрольні питання:**

* + - 1. Які є основні види постачальників?
      2. Визначте основні правила роботи з постачальниками.
      3. У чому різниця між двома основними видами консалтингу?
      4. У чому полягають принципи роботи консалтингових компаній?
      5. В які етапи здійснюється консалтингова діяльності?
      6. Які відмінності між консалтингом і коучингом?

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць / заг. ред. Вергун В.А., Расшивалов Д.П. – К.: ВАДЕКС, 2016. – 272с.
2. Міжнародний бізнес: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. А. Вергун, А. І. Кредісов та ін.. 3-е вид., доп. та перероб. – К. : ВАДЕКС, 2014. – 823 с.
3. Вергун В.А. та ін. Сучасна фірма: Виклики та управління змінами. Навчальний посібник. – К.: ВАДЕКС, 2016. – 404 c.
4. Гіл. Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Чарлз В.Л. Гіл; пер. с англ. - К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856с.
5. Козак Ю. Г. Міжнародний маркетинг. Навчальний посібник. – Київ: «Центр учбової літератури», 2015. – 295 с.
6. Sutton G. Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In / Garrett Sutton., 2013. – 237 с. – (RDA Press).
7. Pinson L. Anatomy of a Business Plan: A Step-By-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company's Future / Linda Pinson., 1999. – 272 с. – (Dearborn Financial Publishing).
8. McKeever M. How to Write a Business Plan Paperback / Mike P. McKeever., 2018. – 344 с. – (NOLO).
9. Covello J. The Complete Book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans / Joseph Covello., 2006. – 512 с. – (Sourcebooks).
10. Shelton H. The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results / Hal Shelton., 2014. – 224 с. – (Summit Valley Press).
11. Horan J. The One Page Business Plan for the Creative Entrepreneur / Jim Horan., 2015. – 98 с. – (The One Page Business Plan Company).
12. Abrams R. Successful Business Plan: Secrets & Strategies / Rhonda Abrams., 2010. – 425 с. – (Planning Shop).
13. Должанський І. Бізнес-план. Технологія розробки / І. Должанський, Т. Загорна., 2019. – 384 с. – (Центр навчальної літератури).
14. Македон В. Бізнес-планування / В'ячеслав Македон., 2009. – 236 с. – (Центр навчальної літератури).