

С. В. Кирбитова

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

2021

Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования
«Российская таможенная академия»
Владивостокский филиал

С. В. Кирбитова

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Учебное пособие

Электронное текстовое издание

Санкт-Петербург
Наукоемкие технологии
2021

© Кирбитова С. В., 2021
ISBN 978-5-6046047-9-3

УДК 65.011
ББК 65.290
К43

Рецензент

Останин В. А., профессор кафедры экономической теории
и мировой экономики, д-р экон. наук, профессор.

К43 Кирбитова С. В. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Наукоемкие технологии, 2021. – 146 с. – URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Kirbitova-S-V_Biznes-planirovanie-vo-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti.pdf.

ISBN 978-5-6046047-9-3

Учебное пособие охватывает вопросы планирования внешнеторговой деятельности участниками ВЭД в условиях цифровизации. В учебном пособии рассматриваются особенности осуществления ВЭД в условиях цифровой трансформации общества и появления новых инструментов расширения рыночного присутствия, поэтапно описаны процедуры и приемы бизнес-планирования с учетом специфики осуществления ВЭД.

Учебное пособие подготовлено с целью методического обеспечения учебных курсов «Практикум по бизнес-планированию», «Международный бизнес», «Организация ВЭД предприятия», «Развитие цифрового общества и становление цифровой экономики» и ориентировано на студентов направлений подготовки «Экономика», «Менеджмент», специальности «Таможенное дело» изучающих вопросы планирования ВЭД предприятия, а также на широкий круг читателей, интересующихся вопросами бизнес-планирования.

УДК 65.011
ББК 65.290

ISBN 978-5-6046047-9-3

© Кирбитова С. В., 2021

Учебное издание

Кирбитова Светлана Валерьевна

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

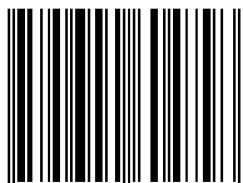
Учебное пособие
Электронное текстовое издание

Подписано к использованию 11.06.2021.
Объем издания – 2,5 Мб.

Издательство «Наукоемкие технологии»
ООО «Корпорация «Интел Групп»
<https://publishing.intelgr.com>
E-mail: publishing@intelgr.com
Тел.: +7 (812) 945-50-63

Издается в авторской редакции

ISBN 978-5-6046047-9-3



9 785604 604793

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
Тема 1 Особенности ведения внешнеэкономической деятельности, учитываемые при бизнес-планировании	7
1.1 Общая характеристика внешнеэкономической деятельности	7
1.2 Условия и факторы внешнеэкономической деятельности, существенные при бизнес-планировании.....	9
1.3 Российские реалии осуществления внешнеэкономической деятельности	10
Тема 2 Трансформация условий ведения внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики	14
2.1 Цифровизация экономики: процессы и тенденции	14
2.2 Цифровизация ВЭД: управленческие аспекты	17
2.3 Цифровизация ВЭД: таможенные аспекты.....	25
Тема 3 Общие понятия и сущность процесса бизнес-планирования во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики.....	31
3.1 Понятие и сущность бизнес-плана	31
3.2 Особенности бизнес-планирования во внешнеэкономической деятельности	35
Тема 4 Вводные разделы бизнес-плана и маркетинговый анализ во внешнеэкономической деятельности	39
4.1 Вводные разделы бизнес-плана	39
4.2. Анализ отрасли (рынка) и предприятия	40
4.3 Продукция и услуги	73
4.4 План маркетинга.....	79
Тема 5 Производственно-организационные разделы бизнес-плана.....	96
5.1 Производственный план	96
5.2 Организационный план.....	105
Тема 6 Финансовые разделы бизнес-плана и управление риском	113
6.1 Финансовые основы организации внешнеэкономической деятельности и составления финансового плана.....	113
6.2 Финансовый план	119
6.3 Анализ рисков и гарантий	127
Приложение 1 Дерево целей организации	136
Приложение 2 Матрица оценки конкурентоспособности продукта	137
Приложение 3. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД.....	139

Предисловие

Для любой открытой экономики, в том числе и российской приоритетное значение имеет укрепление и развитие внешнеэкономических связей и повышение эффективности внешнеэкономической деятельности. На современном этапе в России подчеркивается важность развития и наращивания несырьевого неэнергетического экспорта, позиции которого на внешних рынках не столь крепки, при этом уровень нестабильности рынков и конкуренции на них высоки. Приоритетность поддержки и наращивания экспорта была обозначена в Стратегии экономического развития Российской Федерации на 2018–2024 годы. Вектор экспортной ориентации российской экономики не потерял свою актуальность и в 2021 г. В указе президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» отмечается, что к 2030 г. несырьевой российский экспорт должен быть увеличен до 70% к уровню 2020 г. В стране учреждены и действуют институты развития и поддержки внешнеэкономической деятельности, в частности Российский экспортный центр, учреждена государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», являющаяся частью Национального проекта «Международная кооперация и экспорт», упрощаются и цифровизируются процессы, связанные с осуществлением внешней торговли.

Однако, одной государственной поддержки недостаточно, предприниматели со своей стороны должны грамотно подходить к организации своей внешнеэкономической деятельности, учитывая ее характерные особенности, особенности выхода на внешние рынки, особенности организации производства, управления финансами, ориентироваться в мерах поддержки и нормативном регулировании на международном уровне.

Настоящее учебное пособие ориентировано на систематизированное представление материала об особенностях ведения внешнеэкономической деятельности, важных при бизнес-планировании, о тенденциях цифровизации экономики, трансформирующих глобальную бизнес-среду, об этапах бизнес-планирования и их содержании.

Основная цель учебного пособия - дать необходимую стартовую информацию и алгоритмизировано выстроить материал так, чтобы, следуя представленной информации, читатель был в состоянии самостоятельно сформировать бизнес-план.

Учебное пособие структурно разбито на 6 крупных тем. Первая тема посвящена рассмотрению особенностей, условий, факторов и российских реалий осуществления внешнеэкономической деятельности, определяющих структуру и наполнение бизнес-плана. Вторая тема охватывает вопросы влияния цифровизации на условия и процессы осуществления внешнеэкономической деятельности: рассмотрены общие процессы и тенденции цифровизации, управленческие и таможенные аспекты осуществления внешнеэкономической деятельности при цифровизации. В рамках третьей темы даны общие понятия и раскрыта сущность процесса бизнес-планирования, а также определены особенности бизнес-планирования и содержания разделов бизнес-плана при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Материал четвертой темы посвящен вводным разделам бизнес-плана – титульному листу и резюме, а также маркетинговым аспектам бизнес-планирования с учетом ведения внешнеторговой деятельности в условиях цифровой трансформации общества. В пятой теме разбираются вопросы организации производственного процесса участника внешнеэкономической деятельности, а также общие организационные аспекты, такие как нормативно-правовое регулирование, логистика проекта, план-график по проекту. В заключительной шестой теме разбираются финансовые аспекты бизнес планирования при осуществлении внешнеторговых операций, вопросы разработки финансовой стратегии, осуществления инвестиционных расчетов, а также вопросы управления рисками, связанными с международной деятельностью компаний.

Каждая тема сопровождается вопросами для закрепления теоретического материала, а также заданиями практического характера, по результатам выполнения которых обучающийся будет в состоянии сформировать бизнес-план проекта в сфере организации внешнеэкономической деятельности. При выполнении практических заданий и изучении теоретического материала рекомендуется обратиться к ранее выпущенному учебному пособию: [27]. Указанное учебное пособие может выступать как источником дополнительной информации, не вошедшей в настоящее учебное пособие, так и служить методическим сопровождением при выполнении практических заданий.

Настоящее учебное пособие ориентировано на студентов направлений подготовки Экономика, Менеджмент, а также специальности Таможенное дело, а также на широкий круг читателей, изучающими и занимающимися как общими вопросами бизнес-планирования, так и спецификой бизнес-планирования при ведении внешнеэкономической деятельности. Материалы учебного пособия могут быть использованы при чтении таких учебных курсов, как «Практикум по бизнес-планированию», «Международный бизнес», «Организация внешнеэкономической деятельности предприятия», «Развитие цифрового общества и становление цифровой экономики», «Конкурентный анализ в условиях неопределенности» и аналогичных им по структуре.

Настоящим учебным пособием материал впервые представляется на широкую публику. В целях совершенствования и актуализации данных возможна обратная связь по электронному адресу автора: lightdark@mail.ru

Таблица 1 – Формы и виды ВЭД частных коммерческих предприятий в РФ

№ пп	Форма ВЭД	Вид ВЭД
1	2	3
1	Внешняя торговля	Экспорт 1) совокупность коммерческих операций по продажам и вывозу за границу капитала и товаров для передачи их в собственность иностранному контрагенту; 2) вывоз с территории России товаров (работ, услуг) без обязательства по обратному ввозу Импорт 1) ввоз в страну иностранных товаров или капитала в форме предоставления кредитов и займов; 2) ввоз на таможенную территорию России из-за границы товаров (работ, услуг) без обязательства об обратном вывозе. Реэкспорт 1) вывоз (перепродажа) ранее вывезенного товара без его переработки на территории России; 2) значительная часть реэкспортных операций осуществляется на территории «свободных зон» (вне таможенной территории данной страны); 3) предметом реэкспорта являются шерсть, кожа, цветные металлы, пищевые продукты и т.п. Реимпорт 1) ввоз ранее вывезенного отечественного товара (непроданного, забракованного), не подвергающегося переработке на иностранной территории; 2) в реимпорт не включается возврат товаров, не предназначавшихся для продажи и поставленных на условиях временного ввоза (на выставку, консигнацию и т.п). Встречная торговля 1) товарообменные операции, условия которых предусматривают встречные обязательства продавцов купить у покупателя товары на часть или полную стоимость продаваемых товаров; 2) подразделяется на бартерные сделки, встречные закупки, компенсационные соглашения, клиринг, офсетные сделки и служат для достижения баланса экспортно-импортных операций. Оказание услуг. Выполнение работ при взаимодействии с иностранными контрагентами
2	Научно-техническое и научно-производственное сотрудничество	Производственное кооперирование, совместное предприятие, выполнение НИОКР, предоставление высокотехнологических услуг, торговля лицензиями, патентами, регистрация товарных знаков
3	Строительство и проектно-строительные услуги	Строительство объектов за рубежом при содействии российских предприятий и на территории РФ с участием иностранных фирм, проектно-изыскательские работы, модернизация и реконструкция ранее построенных объектов, предоставление инженерно-консультативных услуг – инжиниринг
4	Инвестиционное сотрудничество	Привлечение иностранных инвестиций и зарубежное инвестирование
5	Сотрудничество в валютно-финансовой сфере	Кредиты, займы, финансирование проектов, осуществление платежно-расчетных и страховых операций
6	Лизинг	Сдача в аренду российским арендодателями машиностроительной продукции, транспорта, аренда российскими субъектами у иностранных лизингодателей и на условиях фин. лизинга
7	Сотрудничество на компенсационной основе	Простые и сложные компенсационные сделки, переработка давальческого сырья (толлинг) и виды встречной торговли
8	Сотрудничество в области транспорта	Международные перевозки грузов, Транзитные перевозки, Транспортно-экспедиционное обслуживание
9	Сотрудничество в области связи, информатики с использованием СМИ	– ТВ и радиовещание; – газетно-журнальная продукция; – документально-кинематографическая продукция
10	Социально-культурные услуги	– Розничная торговля, общественное питание, гостиничное хозяйство, образование, здравоохранение, физкультура и спорт, торговля авторскими правами
11	Издательско-полиграфическая деятельность	Совместное написание и издание научных трудов, книг, публикация статей

Продолжение таблицы 1

1	2	3
12	Иностранный туризм	Организация въездного и выездного туризма
13	Внешиэкономическая реклама	Продвижение российской продукции на внешних рынках и реализация иностранной продукции внутри страны
14	Сотрудничество в области рыбного хозяйства	Вылов рыбы российскими судами в морских экономических зонах зарубежных стран и иностранными судами в российских территориальных водах; – реализация морской продукции в РФ и за рубежом
15	Прибрежная и приграничная торговля	Продвижение и реализация российской продукции на внешних рынках приграничных территорий

Источник: [10]

Разнообразие форм и видов ВЭД предполагает и разнообразие вариантов бизнес-планов.

1.2 Условия и факторы внешнеэкономической деятельности, существенные при бизнес-планировании

Опираясь на информацию п 1.1 о видах и формах внешнеэкономической деятельности можно отметить, что в целом имеется 2 вектора приложения усилий: экспортный и импортный. Каждый из векторов имеет как общие, так и специфические условия функционирования.

Общими условиями осуществления экспортно-импортных сделок могут быть следующие:

- глобализация и цифровизация мировой экономики;
- нарастание динамики трансформации рынков и уровня нестабильности;
- нормы международного права, регулирующие экспортно-импортные сделки;
- условия международной интеграции и сотрудничества;
- общие политико-экономические условия взаимодействия стран контрагентов ВЭД;
- влияние валютных курсов и их волатильности;
- условия заключения и соблюдения контрактов и договоров;
- территориальные особенности размещения контрагентов;
- степень развития транспортной, таможенной и околотаможенной инфраструктуры;
- развитость средств коммерческой коммуникации и электронной коммерции;
- форма и вид внешнеэкономической операции.

Специфическими факторами, оказывающими влияние на осуществление импортных операций, являются:

- таможенное регулирование импорта конкретного продукта;
- количество вариантов предложения товаров;
- близость и транспортная доступность производителя импортируемого товара;
- характер отношений с иностранными поставщиками-партнерами;
- степень доверия и известность бренда импортируемого товара на внутреннем рынке;
- уровень насыщения и состояние конкуренции внутреннего рынка по отношению к импортируемому товару.

Специфическими факторами, оказывающими влияние на процесс и результативность осуществления экспортных операций, являются следующие:

- имидж национальных брендов и «национальный шлейф» на внешних рынках;
- уровень лояльности внешних рынков к экспортируемой продукции и бренду экспортера и страны экспортера;
- законодательное регулирования экспорта в стране;
- инструменты и институты поддержки экспортеров в стране;
- налогообложение экспортеров и производителей экспортируемой продукции;

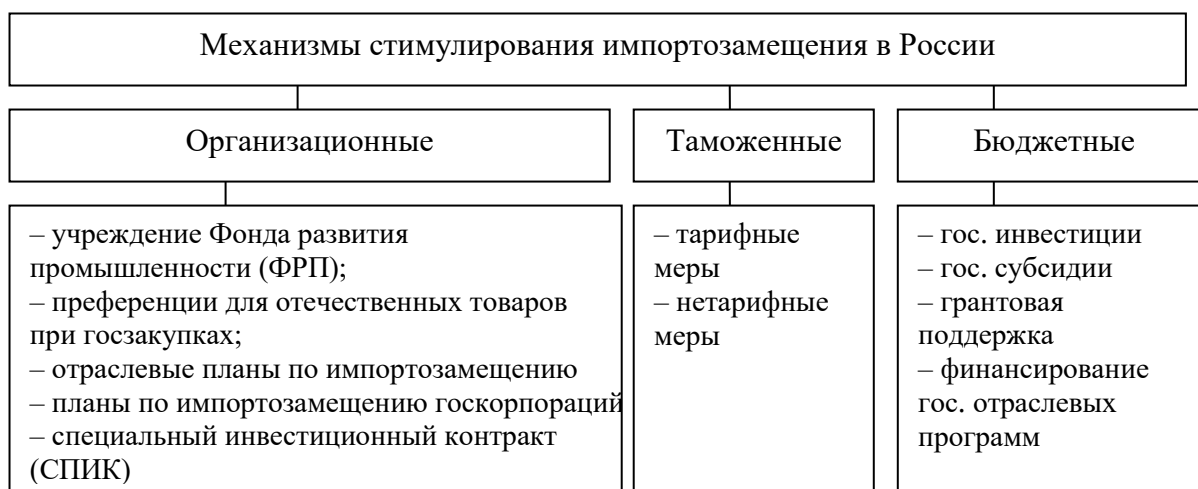
- уровень таможенных сборов по экспортным операциям;
- наличие запретов и ограничений на экспорт отдельных категорий товаров;
- наличие торговых представительств страны за рубежом;
- уровень насыщения и конкуренции на внешнем рынке относительно экспортируемого продукта;
- наличие собственных сбытовых каналов на внешних рынках и/или крепких партнерских связей с иностранными сбытовыми каналами;
- технологические условия производства экспортируемого продукта и уровень развития инноваций в стране экспортера;
- ценовые и качественные характеристики экспортируемого продукта;
- доступность и качество ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и пр.) для создания экспортируемого продукта.

1.3 Российские реалии осуществления внешнеэкономической деятельности

Российские условия и регулирование не равнозначны по отношению к экспортным и импортным операциям и имеют два вектора:

- поддержание импортозамещающего вектора в отдельных отраслях национальной экономики и государственном секторе;
- стимулирование и поддержка несырьевого неэнергетического экспорта.

Вектор импортозамещения в России особенно усилился в ответ на санкции запада, введенные в 2014 г. Впервые о необходимости активизации импортозамещения было заявлено Президентом России в мае 2014 г. на Петербургском международном экономическом форуме, при этом в качестве основы для импортозамещения были определены внутренние источники роста. Государственная поддержка импортозамещающих производств стала одним из приоритетных направлений экономической политики России. Однако, еще в 2009 г. Президент России на заседании Торгово-Промышленной палаты РФ говорил, что «... не стоит считать импортозамещение самоцелью» [41]. Отмечалось, что не стоит отказываться от преимуществ глобальной кооперации, а в вопросах импортозамещения, надо двигаться в трех направлениях: диверсификация импорта, диверсификация экспорта и создание новых производственных мощностей [8]. В настоящее время в России внедрен и применяется целый комплекс механизмов поддержки импортозамещения (рис 2).



Составлено автором [28]

Рисунок 2 – Основные механизмы импортозамещения в России

Что касается условий ведения внешнеэкономической деятельности в части совершения импортных операций, то значимыми являются такие аспекты импортозамещающей политики России, как созданные преференции для отечественных товаров при госзакупках, планы по импортозамещению госкорпораций, тарифные и нетарифные ограничения вплоть до запретов. Данные меры значительно ограничивают и делают практически невозможным развитие импорта по целому ряду товарных позиций.

При планировании импорта необходимо учитывать следующие факторы таможенного регулирования:

- список запрещенных к ввозу на территорию России товаров, в том числе попадающих под экономические санкции, под категорию опасных, под фитосанитарные, ветеринарные, санитарно-эпидемиологические и прочие ограничения;

- требования отдельных регламентов, стандартов к импортируемой продукции, процедуры их сертификации.

Актуальную информацию следует проверять на сайте ФТС России.

Экспортные операции, в отличие от импортных занимают приоритетную позицию, особенно в части экспорта несырьевых неэнергетических товаров среднего и верхнего переделов. Актуальную информацию о поддержке российского экспорта стоит смотреть на сайте Российского экспортного центра, работающего по принципу «единого окна» поддержки предприятий-экспортеров. Комплекс мер поддержки экспортёров, предлагаемый РЭЦ представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Комплекс мер поддержки экспортеров РЭЦ

№ пп	Направление поддержки	Описание, сервисы и услуги поддержки
1	2	3
1	Поддержка экспортных поставок	Помощь в организации экспортной деятельности предприятия путем оказания правовой и консультационной поддержки в сферах логистики, таможенного администрирования, сертификации, патентования и возврата НДС. Сервисы и услуги: – консультирование по вопросам логистики; – сопровождение процедур экспортного контроля особых групп товаров; – поддержка экспортных поставок, правовые вопросы; – проект экспортного контракта на поставку товаров; – обучающие онлайн материалы по процедурам валютного контроля.
2	Аналитика и исследования	Предлагаются результаты мониторинга зарубежных отраслевых и страновых рынков. Предлагаются следующие информационно-аналитические материалы: – экспортный товарный отчет – страновой импортный профиль – страновой экспортный профиль – экспортная справка по региону/ФО России – макроэкономические отчеты по странам – аналитика по экспорту России – аналитический портал «Экспорт регионов России» – навигатор по барьерам и требованиям рынков – регионы и страны мира
3	Образовательные услуги	Ориентированы на начинающих компаний-экспортеров, включает онлайн учебники, учебные пособия, курсы и семинары, посвященные основам осуществления экспортной деятельности, которые опираются на лучшие практики от ведущих экспертов в области внешнеэкономической деятельности России и международный опыт.
4	Поддержка проектов на ранних стадиях	Направлена на инновационные проекты, нацеленные на экспорт. Включает финансово-субсидийное консультирование.

1	2	3
5	Продвижение на внешние рынки	Помощь экспортерам в поиске потенциальных покупателей на внешних рынках, а именно помощь в подготовке маркетинговых материалов, поддержка участия в международных тендерах и проектах, выставках и бизнес-миссиях, развитие экспорта по каналам электронной торговли. Сервисы и услуги: – поиск потенциальных иностранных покупателей, включая предварительный контакт и проверку интереса – верхнеуровневый поиск партнера – сопровождение переговоров – размещение продукции на электронных торговых площадках с государственной поддержкой – консультирование по способам организации экспортной интернет-торговли – финансирование затрат на участие в международных конгрессно-выставочных мероприятиях и деловых миссиях – перевод документов на язык страны-импортера – методическое пособие о доступе на международные торговые интернет площадки – поиск покупателя
6	Сертификация, патентование, лицензирование	Содействие получению документов для выпуска российской продукции в обращение на международные рынки, подтверждающих соответствие продукции требованиям международных стандартов и внешних рынков (сертификаты, декларации соответствия, лицензии и другие). Сервисы и услуги: – консультация по вопросам оценки соответствия продукции на внешних рынках – справочник экспортера. Основные ограничения экспорта товаров, связанные с техническими барьерами в торговле, пути и способы их преодоления – базовое консультирование экспортеров о мерах патентно-правовой защиты – Free Sale Certificate (FSC) - Оформление и выдача сертификата свободной продажи – экспертиза документов в целях выдачи лицензии на экспорт
7	Специальные программы по поддержке экспорта	Предоставление экспортерам компенсационных выплат для возмещения части затрат по различным направлениям экспортной деятельности, понесенных в текущем финансовом году. Сервисы и услуги: – программа по поддержке участия в зарубежных международных мероприятиях – программа поддержки сертификации и омологации продукции; – программа поддержки сертификации продукции АПК на внешних рынках; – программа по поддержке транспортировки продукции промышленности гражданского назначения; – программа поддержки транспортировки сельскохозяйственной и продовольственной продукции; – организация участия в специализированной бизнес-миссии; – обеспечение участия и размещение продукции компании в дегустационно-демонстрационном павильоне в иностранном государстве; – компенсация по экспортным кредитам коммерческих банков; – специальная программа поддержки по регистрации объектов интеллектуальной собственности за рубежом; – финансирование затрат на участие в международных конгрессно-выставочных мероприятиях и деловых миссиях
8	Страхование	В рамках Группы РЭЦ услуги по страховой поддержке экспортера оказывает АО «ЭКСПАР». Сервисы и услуги: – страхование отсрочки платежа МСП; – страхование международного лизинга; – страхование кредита на пополнение оборотных средств экспортера; – страхование экспортного факторинга; – страхование кредита на финансирование проекта создания экспортно-ориентированных производств; – страхование подтвержденного аккредитива (SR); – страхование кредита покупателю; – страхование российских инвестиций за рубежом; – страхование краткосрочной дебиторской задолженности; – страхование кредита поставщика.

1	2	3
9	Кредитно-гарантийная поддержка	В рамках Группы РЭЦ услуги по кредитно-гарантийной поддержке экспортеров оказывает АО РОСЭКСИМБАНК. Сервисы и услуги: – экспортный стандарт; – предэкспортное финансирование; – финансирование через подтвержденный аккредитив; – экспортный факторинг без права регресса под страхование АО «ЭКСАР»; – гарантия в пользу налоговых органов для некрупных экспортеров; – прямой кредит иностранному покупателю; – финансирование дебиторской задолженности; – кредит банку иностранного покупателя; – гарантия возврата аванса; – гарантия в пользу налоговых органов (возврата НДС); – тендерная гарантия (гарантия участия в конкурсе/тендере); – гарантия исполнения обязательств; – гарантия платежа.
10	Программа поддержки российских брендов и товаров за рубежом «Made in Russia»	Предполагает – продвижение и популяризацию зонтичного экспортного бренда страны «Made in Russia» с целью повышения узнаваемости российских брендов и продукции за рубежом. – ведение электронного реестра добросовестных экспортеров – ведение электронного каталога «Made in Russia» на иностранных языках.
11	Партнерские услуги	Предполагает помощь в поиске надежного партнера для экспорта за счет создания партнерской сети единого профессионального пространства среди специалистов в области логистических услуг и таможенного оформления, продвижения бизнеса, экспортного контроля и пр.

Составлено по [43]

Полезными сервисами и услугами Российского экспортного центра (далее РЭЦ) являются:

– навигатор по барьерам и требованиям рынков, представляющий собой уникальный информационно-аналитический портал по торговым барьерам и ограничениям, действующим на зарубежных рынках в отношении товаров российского экспорта;

– сервис «экспортировать онлайн», представляющий собой комплексную сервисную систему, помогающую организовать продажи за рубеж онлайн и включающую описание особенностей организации онлайн-торговли, помощь в поиске подходящего маркетплейса, создании собственного интернет-магазина, получении господдержки.

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 1

1. Дайте определение внешнеэкономической деятельности и назовите ее отличительные черты
2. Назовите субъектов и объекты внешнеэкономической деятельности
3. Раскройте систему внешнеэкономической деятельности
4. Назовите и охарактеризуйте формы и виды внешнеэкономической деятельности
5. Назовите общие условия и факторы, существенные при бизнес-планировании осуществления экспортно-импортных сделок
6. Назовите специфические условия и факторы, существенные при бизнес-планировании осуществления отдельно экспортных и отдельно импортных сделок.
7. Как политика импортозамещения в России влияет на внешнеэкономическую деятельность.
8. Какие меры поддержки экспортеров поменяются в России?

Вопросы и задания практического характера по теме 1

1. Назовите наиболее распространенные формы и виды внешнеэкономической деятельности в Вашем регионе. Обоснуйте ответ данными внешнеторговой статистики по региону.
2. Назовите наиболее распространенные объекты ВЭД в Вашем регионе. Обоснуйте ответ данными внешнеторговой статистики по региону
3. Назовите варианты развития бизнеса по импорту продукции в условиях реализации мер политики импортозамещения, а также применения санкций и контрсанкций. Ответ обоснуйте, опираясь на соответствующие нормативные документы.
4. Подумайте, какие меры поддержки Вы бы могли использовать на примере конкретного экспортного проекта

Тема 2 Трансформация условий ведения внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики

2.1 Цифровизация экономики: процессы и тенденции

Обращаясь к содержательному понятию цифровой экономики, стоит отметить, что единого общепринятого определения данному явлению не существует. Впервые о цифровизации экономических процессов в широких научных и экспертных кругах заговорили в конце в конце XX в. Это связано с распространением сети Интернет и развитием электронной торговли.

Канадский экономист и бизнес-консультант Дон Тапскотт (Don Tapscott) в 1994 г. выпустил свою книгу под названием «Цифровая экономика» (“Digital Economy”), где впервые и был предложен термин «цифровая экономика». [77].

В 1995 г. американский ученый-информатик из Массачусетского технологического института Николас Негропonte (Nicholas Negroponte) в своей книге «Цифровое существование» (“Being Digital”) сформулировал концепцию электронной экономики, заключающейся в переходе от обработки атомов, составляющих материю физических веществ, к обработке битов, составляющих материю программных кодов [73].

Синонимами термина «цифровая экономика» часто выступают такие понятия, как «сетевая экономика», «электронная экономика», «постиндустриальная экономика», «API экономика», «интернет-экономика», «экономика приложений», «программируемая экономика», «креативная экономика» и др. При этом сам термин «цифровая экономика» получил большее распространение в Европе, а в американском деловом сообществе (с подачи таких компаний, как Deloitte, IBM и др.) цифровая экономика стала называться – «API¹ экономика [50].

Обзор некоторых подходов к трактовке термина «Цифровая экономика» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Подходы к определению цифровой экономики

№ п/п	Источник (автор)	Определение цифровой экономики
1	2	3
1	Дон Тапскотт	Экономика, базирующаяся на использовании информационных компьютерных технологиях (1995)
2	Всемирный банк	Новый уклад экономики, основанной на знаниях и цифровых технологиях, в рамках которой формируются новые цифровые навыки и возможности у общества, бизнеса и государства (2016)
3	Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Результат трансформационных эффектов новых технологий общего назначения в области информации и коммуникации. Характеризуется опорой на нематериальные активы, массовым использованием данных, повсеместным внедрением многосторонних бизнес-моделей и сложностью определения юрисдикции, в которой происходит создание стоимости (2015)
4	Британское компьютерное сообщество British Computer Society (BCS), The Chartered Institute for IT	Экономика, основанная на цифровых технологиях ведения бизнеса на рынках, опирающихся на Интернет и Всемирную паутину (2013)

¹ API – от англ. application programming interface – интерфейс прикладного программирования

Продолжение таблицы 3

1	2	3
5	Международная консалтинговая корпорация Deloitte	Форма экономической активности, которая возникает благодаря сетевому взаимодействию людей, предприятий, устройств, данных и процессов. Основой цифровой экономики является гиперсвязуемость, т.е. растущая взаимосвязанность субъектов экономики благодаря Интернету, мобильным технологиям и Интернету вещей (2019)
6	Правительство Австралии (Департамент коммуникаций и цифровой экономики)	Глобальная сеть экономических и социальных видов деятельности, которые поддерживаются благодаря таким платформам, как Интернет, а также мобильные и сенсорные сети (2009)
7	Европейский парламент	Сложная структура, состоящая из нескольких уровней/слоев, связанных между собой практически бесконечным и постоянно растущим количеством узлов (2015)
8	Правительство РФ (Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»)	Хозяйственная деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме, которая способствует формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений, развитию информационной инфраструктуры Российской Федерации, созданию и применению российских информационно-телекоммуникационных технологий, а также формированию новой технологической основы для социальной и экономической сферы (2018)
9	Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК)	Экосистема цифровой экономики – все те сегменты рынка, где добавленная стоимость создается с помощью цифровых информационных технологий (2018)
10	Центр изучения цифровой (электронной) экономики (Россия)	Совокупность общественных отношений, складывающихся при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объемов данных и прогнозирования в целях оптимизации производства, распределения, обмена, потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств (2019)
11	Высшая школа экономики	Деятельность по созданию, распространению и использованию цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг (2019)

Составлено по [7; 50; 64]

Щепина И. Н. и Бородин А. А. [67] в своем исследовании феномена цифровой экономики предлагают выделять четыре основных подхода к интерпретации цифровой экономики (таблица 4).

Таблица 4 – Подходы к пониманию цифровой экономики и ее роли в жизни общества

Подход	Описание
Макроэкономический (ОЭСР)	Внимание сфокусировано на влиянии цифровых технологий и электронной коммерции на общество в целом ОЭСР показывает, что цифровизация хозяйственной деятельности ведет к росту не только национальной, но и глобальной экономики. При этом влияние цифровых технологий охватывает все сферы жизни, меняя образ всего общества
Управленческий (Австралийское правительство, Европейская комиссия и др.)	Создание условий для развития цифровой экономики - это стратегическое направление для любой страны на всех уровнях государственного управления и для бизнеса

Подход	Описание
Структурный (Bazhal)	Цифровая экономика требует реструктуризации национальной экономики в соответствии с требованиями новой технологической парадигмы
Технологический (Mesenbourg, Shargorodskaya)	Основной чертой цифровой экономики является использование информационных и коммуникационных технологий

Составлено по [67]

Далее, в таблице 5 представлено соотнесение схожих с цифровой экономикой понятий и явлений трансформации общества с целью большего раскрытия сущности цифровой экономики и ее отличий.

Таблица 5 – Сравнение концепций «экономики знаний», «информационной» и «цифровой экономики»

Направление	Период	Основная идея	Основные представители течения
Экономика знаний (фокус на появлении новых наукоемких отраслей и их роли в социально-экономических изменениях)	1960-е гг.	Центральное место знаний как источника инноваций	Махлуп, Стэнбэк, Бэлл, Нойэль
Экономика знаний (исследования, направленные на анализ влияния наукоемких отраслей на рост и продуктивность)	1990–2000-е гг.	Фирмы наиболее результативны благодаря используемым цифровым технологиям	Бриньольфссон, Хитт, Гордон
Экономика знаний (фокус на роли обучения и непрерывных инноваций во внутренней деятельности фирм)	1990–2000-е гг.	Приоритетная роль знаний как ресурса производства	Друкер, Нонака, Такеучи, Прусак, Макаров, Клейнер
Информационная экономика	1960-е, 1998–2000 гг.	Информация как продукт со специфическими свойствами	Эрроу, Порат, Вэриан, Стиглер
Цифровая экономика	1995–2000-е гг.	Информация в цифровом виде как основной двигатель трансформации экономической деятельности	Негропonte, Бриньольфссон, Кахин, Йоханссон, Карлссон, Стоу, Шарма, Скилтон, Козырев, Роуз

Источник: [67]

Как видно из таблицы 5, цифровая экономика является частью экономики знаний и информационной экономики, главной отличительной чертой при этом являются данные, представленные в цифровом виде.

Далее разберемся с ролью цифровой экономики в обществе. Дон Тапскотт (Don Tapscott) [77] к ключевым эффектам цифровизации глобальной экономики отнес:

- резкое снижение транзакционных издержек;
- возникновение новых бизнес-моделей и исключение большинства посредников за счет прямого взаимодействия между потребителем и поставщиком.

Николас Негропonte [73] к преимуществам цифровизации относил:

- отсутствие физического веса продукции, который можно заменить информационным объемом;

- существенно более низкие издержки на производство электронных товаров и меньшая площадь, занимаемая электронными носителями;
- виртуальный характер хозяйственных связей, ведущий к снижению потребности в сырье;
- появление цифровых валют, что сегодня наглядно подтверждается растущим рынком криптовалют;
- мгновенное глобальное перемещение товаров и услуг через Интернет [7].

Цифровизация не обошла и сферу организации внешнеэкономической деятельности. Так, в октябре 2017 г. ЕАЭС были утверждены документы, определяющие пути реализации цифровой повестки, в частности Решение от 26.12.2016 № 21 Высшего Евразийского экономического совета «О формировании цифровой повестки Евразийского экономического союза» и Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 г. № 12. «Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». [37; 39]. Указанные документы содержат ряд положений, определяющих новые возможности и новые риски для развития ВЭД в условиях цифровизации экономик стран – членов ЕАЭС и всего экономического пространства ЕАЭС. К числу наиболее важных явлений относятся:

- ускорение процессов свободного передвижения товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов в рамках ЕАЭС при развитии цифровой экономики;
- формирование цифрового рынка ЕАЭС и упрощение доступа хозяйствующих субъектов государств – членов ЕАЭС на внешние рынки;
- обеспечение защищенности цифровых процессов;
- развитие трансграничной кооперации на основе цифровой трансформации;
- формирование цифровых платформ как вида цифровых активов резидентами государств
- членов ЕАЭС, что позволит накапливать компетенции для выхода на глобальные рынки;
- обеспечение деловой средой снижение барьеров для потребителей и производителей при выходе на новые рынки в ходе цифровой трансформации рынков;
- развитие цифрового рынка в результате цифровой трансформации рынков ЕАЭС, что потребует обеспечения свободного движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы;
- создание механизмов прослеживаемости, маркировки, «единого окна» в сфере ВЭД, обеспеченное цифровой трансформацией процессов управления;
- обеспечение доступа заинтересованных субъектов к межгосударственным электронным услугам посредством цифровой платформы ЕАЭС.

2.2 Цифровизация ВЭД: управленческие аспекты

Цифровизация общества и экономики привели к необходимости ответной цифровизации бизнеса, бизнес-процессов, затрагивающих как внешнюю, так и внутреннюю среду фирмы.

Обзор определений «цифровая трансформация» представлен в таблице 6 (следующая страница).

Существенными моментами в представленных определениях являются следующие:

- цифровая трансформация предполагает внедрение цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности организации;
- цифровая трансформация должна оправдывать себя и опираться на соображения эффективности предпринимаемых мер: внедряемые технологии должны приносить существенный положительный экономический эффект (повышать производительность за счет увеличения объема производства и/или уменьшать объем используемых для производства ресурсов);
- цифровая трансформация – процесс перманентный, поскольку со временем одни технологии устаревают и на их смену приходят новые, более совершенные;

- не осуществляющие цифровую трансформацию организации со временем теряют свою конкурентоспособность и будут вынуждены уйти с рынка;
- цифровая трансформация опирается на профессионализм руководства компании и понимание ими процессов цифровизации, изменение их мышления;
- цифровая трансформация – процесс планомерный, постепенный, требующий комплексного подхода.

Таблица 6 – Трактовки понятия «Цифровая трансформация»

Источник/автор	Определение цифровой трансформации
Boston Consulting Groop (BCG) [6].	Это максимально полное использование потенциала цифровых технологий во всех аспектах бизнеса
Ховард Кинг (эксперт агентства Rufus Leonard) [14]	Масштабная трансформация бизнеса, затрагивающая все функции предприятия, начиная от снабжения и заканчивая продажами, влияющая как на изменение операционной модели, так и на всю инфраструктуру предприятия, базирующуюся на цифровых технологиях и протекающую под действием трех основных драйверов: изменения запросов пользователей, развития технологий и усиления конкуренции
В. Рыжков [44]	Изменение мышления бизнеса в новых условиях цифровой экономики, драйвером которого выступает современный потребитель и меняющаяся культура коммуникаций
Д. Террар (аналитик компании Agile Elephant) [78]	Процесс перехода организации к новым способам мышления и работы на базе использования социальных, мобильных и других цифровых технологий. Процесс включает в себя изменения в мышлении, стиле руководства, системе поощрения инноваций и в принятии новых бизнес-моделей для улучшения работы сотрудников организации, ее клиентов, поставщиков и партнеров
Гарифуллин Б.М. Зябриков В.В. [16]	Процесс кардинального изменения формы экономической системы, в результате поиска, разработки, внедрения и использования цифровых технологических новшеств для повышения эффективности выполнения своих функций всеми ее структурными подразделениями. Это планомерный, инициированный руководством процесс кардинального преобразования бизнес-процессов как во внутренней, так и во внешней среде фирмы на основе поиска и/или разработки, а также последующего внедрения и использования цифровых технологий.

В процессе трансформации большую роль играет руководство организации, что подтверждается исследованием показателей финансовой эффективности, проведенным совместно компанией Capgemini Consulting и MIT Sloan School of Management (Школа менеджмента при Массачусетском технологическом институте) [16; 72]. Результаты исследования представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты внедрения цифровых технологий на фирме

№ варианта	Внедрение цифровых технологий	Внедрение новых методов управления	Изменения прибыли
1	нет	нет	Снижение на 24% по сравнению с конкурентами
2	да	нет	Снижение на 11%
3	нет	да	Рост на 9%
4	да	да	Рост на 26%

Источник: [16].

Как видно из таблицы 7 игнорирование процессов цифровой трансформации окружающей среды приводит к потерям в прибыли в районе 24% по сравнению с цифровизировавшимися конкурентами. Однако, не достаточно просто внедрить сами технологии, необходимо трансформировать и модель управления. Важность

трансформации управления можно поставить на первый план, поскольку даже при существующих технологиях, но при трансформации управленческой модели, возможный рост прибыли оценивается в 9%, тогда как только при внедрении цифровых технологий, но без совершенствования менеджмента, фирма теряет 11% прибыли по сравнению с конкурентами.

Далее рассмотрим основные направления цифровой трансформации.

1. Автоматизация и алгоритмизация бизнес-процессов с минимизацией участия человека на основе умных технологий (например, смарт-контракты и блокчейн технологии).

2. Применение технологии «Интернет вещей» (Internet of Things, IoT), т.е. наделение физических объектов средством обратной связи и включение их в единую коммуникационную сеть.

3. Использование технологий дополненной реальности (Augmented Reality, AR), позволяющей виртуализировать реальные объекты для их мониторинга, изучения, контроля.

4. Использование технологий виртуальной реальности (Virtual Reality, VR) создающей несуществующие объекты для моделирования процессов, проверки разработок, испытаний, обучения, принятия решений и т.п.

5. Внедрение 3D-моделирования и 3D-печати, при этом не только построение моделей объектов, но и наполнение их данными, которые позволяют оптимизировать процессы принятия управленческих решений.

6. Внедрение технологий машинного обучения (Machine Learning, ML) и искусственного интеллекта (Artificial Intelligence, AI), ориентированные на обработку больших данных (Big Data), позволяющая собирать и анализировать большой массив информации и опирающаяся на возможности искусственного интеллекта и развитие нейросетей.

7. Использование достижений робототехники, позволяющих повысить производительность труда, снизить количество ошибок и степень влияния субъективных факторов.

Цифровая трансформация и внедрение вышеперечисленных технологий в первую очередь преследуют следующие задачи:

- ускорение и повышение гибкости бизнес-процессов,
- сокращение общих расходов и повышение производительности труда,
- усиление и удержание конкурентных позиций на рынке;
- повышение прибыли за счет качественно нового предложения продукта и сервиса;
- большая клиенториентированность, более точное удовлетворение потребностей клиентов и партнеров, вовлечение клиентов в улучшение качества товаров;
- повышение качества бизнес-аналитики.

Цифровая трансформация во внешнеэкономической деятельности прежде всего охватывает такие сферы, как: внешнеторговая логистика, таможенные операции, электронная коммерция (e-commerce), а также управление процессами внутри организации.

Цифровизация внешнеторговой логистики опирается на цифровизации цепей поставок и цифровизации таможенного оформления. В таблице 8 отражены основные применяемые цифровые технологии в ключевых процессах управления цепями поставок.

Таблица 8 – Цифровые технологии в ключевых процессах управления цепями поставок

№ пп	Наименование процесса	Цифровые инструменты и технологии	Возможности, эффекты
1	Планирование	Аналитика больших данных, машинное обучение, нейросети	Прогнозирование конъюнктуры рынка и мониторинг в реальном времени товарных запасов и транспортных потоков
2	Снабженческая логистика	Смарт-контракты, цифровые платформы, система «доверительного платежа» на базе блокчейн-технологии, виртуальные голосовые помощники	Повышение надежности и снижение рисков исполнения контрактов, автоматизация и прозрачность исполнения контрактов, интеграция и устойчивая связь с поставщиками и клиентами
3	Управление запасами и складирование	Автоматические складские системы, автономные погрузчики, роботизация, радиочастотная идентификация товарных позиций (RFID), голосовые технологии комплектования и другие возможности Интернета вещей	Автоматизация складских операций, повышение производительности и качества труда, оптимизация складского пространства
4	Производство	Роботизация, Интернет вещей, цифровые двойники (имитационное моделирование), 3D-печать	Трансформация производственных операций, снижение процента брака и сбоев, простоев, повышение производительности и качества труда, оптимизация издержек на персонал
5	Сбытовая и обратная логистика	Интернет вещей (контроль режима движения, мониторинг передвижения, мониторинг маршрута, уведомления о трафике, мониторинг загруженности дорог), использование краудсорсинговых платформ, «уберизации», аналитика больших данных	Обеспечение прозрачности перемещений, оптимальная загрузка транспорта и его маршрутизация, решение проблемы «последней мили», динамическая маршрутизация.

Составлено на основе: [35]

С позиций управления цепями поставок цифровую трансформацию внешнеэкономической деятельности часто связывают с моделью зрелости Gartner Stage [48]. Как отмечают консультанты Gartner, большинство ведущих компаний мира в области управления цепями поставок последовательно применяют основанный на зрелости подход к разработке и реализации стратегии цифровизации логистической деятельности (таблица 9).

Таблица 9 – Цифровизация логистической деятельности в цепях поставок с учетом модели зрелости процессов Gartner Stage

Наименование этапа	Характеристика логистической деятельности в цепи поставок	Цифровая трансформация/поддержка логистических бизнес-процессов
Реакция – автономные операции	Линейно-функциональная орг структура фокусной компании цепи поставок, определяющей приоритеты логистики с помощью ручных процессов и разрозненных, фрагментарных IT-систем. Перекрестная стандартизация логистических услуг, предлагаемых клиентам, и межфункциональная логистическая координация отсутствуют	Локальные информационные системы и программные продукты поддержки отдельных логистических операций в цепях поставок: системы класса WMS, TMS, YMS и т.п. Мониторинг транспортных операций, включая геоинформационные системы типа GPS и ГЛОНАСС.

Наименование этапа	Характеристика логистической деятельности в цепи поставок	Цифровая трансформация/поддержка логистических бизнес-процессов
Предвидение – функциональный масштаб и эффективность	Централизация логистической деятельности начинает повышать эффективность и производительность. Логистическая активность и производительность фиксируются и контролируются с использованием общеорганизационной модели, что позволяет лучше прогнозировать спрос. На этом уровне основное внимание уделяется созданию стандартизированных логистических процессов и методов, позволяющих извлечь выгоду из эффекта масштаба и повышения эффективности. Внутренняя логистика ориентирована на процент выполнения заказа, производительность, затраты и рентабельность активов/оборачиваемость запасов.	Корпоративные информационные системы ERP-класса с модулем логистики. Внедрение сбалансированной системы показателей (ССП) и ее IT-поддержка, включая контур логистики. Интеграция ERP-систем с локальными IT-системами поддержки логистических операций (WMS, TMS).
Интеграция – интеграция логистики в цепи поставок	Интеграции логистической деятельности в цепи поставок. Основное внимание уделяется тому, как логистика повлияет на обслуживание клиентов, закупки и производство в цепи. Повышение производительности и снижение затрат достигается за счет подключения к управлению логистикой поставщиков комплексных логистических услуг – 3PL-провайдеров.	Корпоративные информационные системы ERP-класса с контуром логистики и УЦП. Системы расширенного планирования – APS (в том числе и логистики). Интегрированное бизнес-планирование (IBP) цепей поставок. Интегрированные системы планирования и управления запасами в цепях поставок (VMI, CPFR, S&OP).
Сотрудничество – сотрудничество в цепи создания ценности для клиента	Логистика является неотъемлемой частью общей концепции УЦП с компромиссами между прибыльностью и потребительской ценностью. Существует сотрудничество и видимость процессов логистики с поставщиками и клиентами, а также стратегическое партнерство с поставщиками логистических услуг, которые выходят за рамки простых транзакций. Логистические возможности достаточно надежны, чтобы реализовать требования рынка к сервису и затратам.	Интегрированные информационные системы CSRP, BPM, APS с надстройками CRM (Управление взаимоотношениями с клиентами), SRM (Управление взаимоотношениями с поставщиками). Системы мониторинга логистических процессов в цепях поставок: SCEM (Управление событиями в цепи поставок), SCMo (Мониторинг цепей поставок). Системы класса Control Tower 2.0 (обеспечение прослеживаемости логистики в цепи поставок - трекинг и трейсинг).

Наименование этапа	Характеристика логистической деятельности в цепи поставок	Цифровая трансформация/поддержка логистических бизнес-процессов
Оркестровка – сетевой оркестратор прибыльной потребительской ценности	Логистика и остальные функционалы цепи поставок облегчают процессы в экосистеме партнеров, чтобы использовать уникальные возможности для бизнеса. В результате информация в реальном времени доступна всем контрагентам цепи поставок через соответствующую сетевую структуру. Это обеспечивает более широкую видимость цепи поставок и своевременные решения, основанные на фактических данных, что увеличивает долю рынка и возможности роста.	Оптимизаторы сетевого дизайна цепи поставок и управления логистическими процессами – Multi-party Network Orchestration. Использование технологий блокчейн, интернет вещей и аналитики больших данных для повышения достоверности и надежности логистической деятельности в цепях поставок. Обеспечение прозрачности и видимости цепи поставок, предиктивная аналитика и оптимизация принятия решений с применением концепции Control Tower 3.0-4.0 (искусственный интеллект, большие данные, виртуальная/дополненная реальность, мобильные приложения, машинное обучение). Робототизация и автоматизация операционной логистической деятельности (складских и транспортных операций), беспилотный транспорт, дроны, 3D печать.

Источник: [47]

Второе важное направление цифровизации во внешнеэкономической деятельности – это электронная коммерция (e-commerce). В международной практике сформировалось и законодательно закрепилось понимание сущности электронной коммерции.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) под электронной коммерцией в целом понимает все формы коммерческих сделок, относящихся как к организациям, так и к физическим лицам, которые основаны на электронной обработке и передаче данных, включая текст, звук и визуальные образы. [74]

Министерство международной торговли и промышленности Японии под электронной коммерцией подразумевает проведение коммерческих сделок (обмен товарами, услугами, информацией и (или) денежными средствами между поставщиками и потребителями в целях осуществления передачи товаров на коммерческой основе субъектами экономической деятельности) с помощью электронных средств с использованием интернет-технологий [76]

Обобщенно же понятие электронной коммерции можно свести к следующему: «электронная коммерция – это область народного хозяйства, которая охватывает все бизнес-процессы, связанные с проведением транзакций, финансовые и торговые сделки, осуществляемые при помощи компьютерных сетей» [24]. В профессиональной и научной литературе встречается также мнение, что корректнее электронную коммерцию называть электронной экономической деятельностью. [30]. К электронной коммерции относят функции и процессы, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Составляющие электронной коммерции

Элементы электронной коммерции	Описание
Электронный обмен информацией (Electronic Data Interchange, EDI)	Любое передвижение данных с помощью электронных ресурсов (определение ГОСТ Р 52292 – 2004)
Электронное движение капитала (Electronic Funds Transfer, EFS)	Порядок денежных транзакций из одного счета в банке в другой без применения бумажных денег
Электронная торговля (e-trade)	Совершение торгово-закупочных действий при помощи глобальной сети Интернет
Электронные деньги (e-cash)	Денежные договоренности эмитента представленные в электронном виде, которые находятся на электронном носителе в распоряжении пользователя
Электронный маркетинг (e-marketing)	Вид деятельности, нацеленный на привлечение, удержание и получение прибыли или иного положительного эффекта с Интернет-пользователя
Электронный банкинг (e-banking)	Сервис, предоставляющий управление и координацию банковским счетом через Интернет
Электронное страхование услуг (e-insurance)	Страховые услуги, которые можно заказать при помощи сети Интернет

Составлено по [15]

Базовым звеном электронной коммерции является электронная торговля. Определение электронной торговли некоторыми официальными органами приравнено в таблице 11.

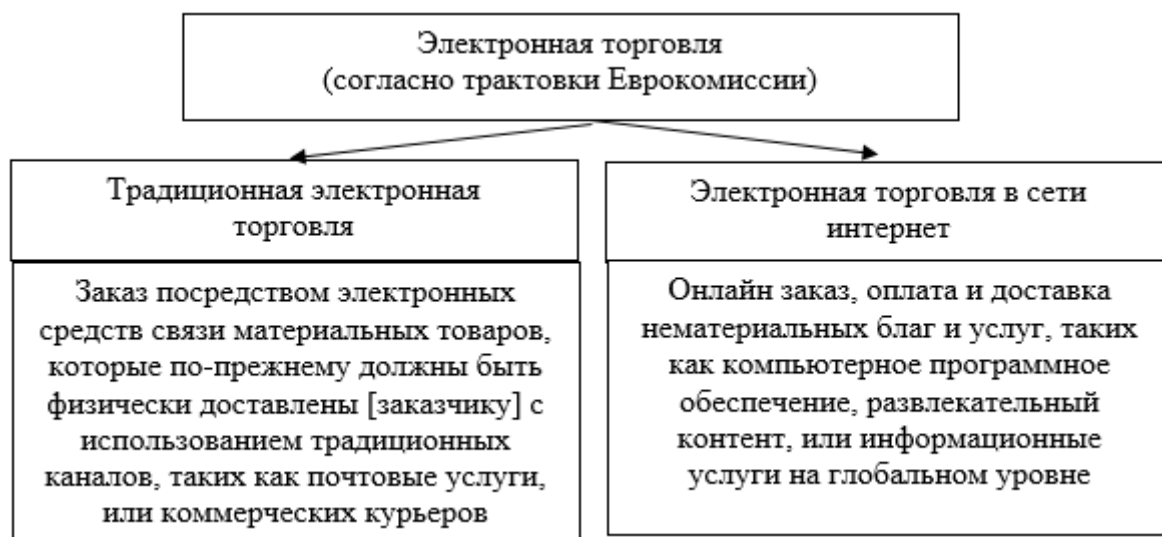
Таблица 11 – Определение термина «электронная торговля»

Страна / группа стран / организация	Определение электронной торговли
Всемирная торговая организация	Электронная торговля - это производство, реклама, продажа и распространение товаров посредством телекоммуникационных сетей [9]
Соединенные Штаты Америки (налоговое законодательство)	Электронная торговля – это часть электронной коммерции (электронного бизнеса), включающая любые сделки, совершаемые через Интернет или с использованием доступа к Интернету, а именно куплю-продажу, предоставление имущества в пользование, лицензирование, оферту на совершение вышеуказанных действий или предоставление прав на имущество, товары, услуги или информацию за плату или без. [70]
Европейский союз (Директивы Еврокомиссии)	Электронная торговля - это продажа товаров (услуг) в онлайн-режиме [71]

Составлено по [30]

Международная практика понимания сущности электронной торговли имеет несколько подходов.

В Европейском союзе в актах, принятых Еврокомиссией, электронная торговля рассматривается достаточно широко и подразделяется на «традиционную электронную торговлю» и «электронную торговлю в сети Интернет» (рис. 3).



Составлено по [30]

Рисунок 3 – Типы электронной торговли согласно трактовки Еврокомиссии

Согласно обобщенным данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) можно выделить несколько форм электронной торговли:

- онлайн-сайты для розничных продаж непосредственно потребителям;
- обслуживание онлайн-рынков, где третьими сторонами производятся продажи от предпринимателей потребителям (бизнес для потребителя, B2C);
- покупки и продажи между предпринимателями (бизнес для бизнеса, B2B);
- сбор и использование демографических данных через web-контакты и социальные сети для обслуживания предпринимателей;
- B2B обмен электронными данными;
- маркетинговая деятельность;
- предпродажная подготовка для выхода на рынок новых товаров и услуг [75].

Однако Типовой закон Комиссии ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) «Об электронной торговле» [53] определяет электронную торговлю достаточно широко, выходя за пределы сети Интернет, обосновывая это тем, что типовой закон должен охватывать вопросы, вытекающие из всех отношений торгового характера, как договорных, так и недоговорных. Отношения торгового характера включают следующие сделки, не ограничиваясь ими:

- любые торговые сделки на поставку товаров или услуг или обмен товарами или услугами;
- дистрибьюторские соглашения;
- коммерческое представительство и агентские отношения;
- факторинг;
- лизинг;
- строительство промышленных объектов;
- предоставление консультативных услуг;
- инжиниринг;
- купля-продажа лицензий;
- инвестирование;
- финансирование;
- банковские услуги;
- страхование;
- соглашения об эксплуатации или концессии;
- совместные предприятия и другие формы промышленного или предпринимательского сотрудничества;

– перевозка товаров и пассажиров воздушным, морским, железнодорожным или автомобильным транспортом [53].

На основе обобщения форм электронной торговли с учетом ее взаимосвязи с торговлей офлайн можно выделить три модели такой торговли:

1) информационное и рекламное обеспечение в сети Интернет бизнеса, осуществляемого офлайн [79]. Такое обеспечение предназначается для продвижения бизнеса офлайн, с целью рекламы, налаживания коммуникации с потенциальными контрагентами и клиентами. Предполагается, что такая информационная поддержка будет способствовать увеличению спроса на товары, работы или услуги, предоставляемые компаниями. Формой реализации такой цели зачастую является создание сайта компании, который включает в себя информацию о предмете ее деятельности, продуктах или услугах, которые она предоставляет, а также многочисленные способы обратной связи с клиентами или контрагентами (форумы, отзывы и пр.). Информационное обеспечение деятельности компании может выражаться в контекстной рекламе в сети Интернет и в то же время подпадает под ту же систему норм об электронной коммерции, что и другие виды: защита прав потребителей и пользователей, защита прав и законных интересов бенефициаров, защита персональных данных, вопросы ответственности провайдеров и владельцев сайтов, законодательство о рекламе. При этом вопросы защиты интеллектуальной собственности в процессе торговли через сеть Интернет приобретают особую значимость в контексте обеспечения баланса интересов правообладателей и пользователей;

2) торговля товарами и услугами посредством сети Интернет [21]. Этот вид электронной коммерции также направлен на продвижение товаров, услуг предпринимательской деятельности, которая не завязана целиком на сеть Интернет. В нем есть все те же функции, особенности, что и в предыдущей модели, но добавляются также возможность размещения заказов онлайн, а также прием платежей. Наряду с этим в данном виде электронной коммерции появляется необходимость в соответствующем договорном оформлении правоотношений между потребителем (заказчиком) и предпринимателем. Как следствие, в практической плоскости решаются вопросы действительности заключенных договоров, порядка оплаты за товары или услуги через электронные платежи;

3) учреждение компании, специализация которой – торговля через Интернет [80]. В этом виде электронной коммерции вся деятельность компании целиком опосредована сетью Интернет: от информационной, рекламной поддержки до реализации договоров, заключенных в сети Интернет. Такая торговля может охватывать закрытые сети, когда контрагенты знают друг друга. При этой модели становятся

Главным достоинством электронной торговли часто называют устранение одного или нескольких промежуточных звеньев между поставщиком и покупателем и тем самым повышение гибкости всей торговой сети и появление новых вариантов. очевидными все преимущества электронной торговли. В частности, сокращаются транзакционные издержки, связанные с арендой помещений, количеством сотрудников компании. Кроме того, актуализируется возможность выхода на зарубежные рынки благодаря трансграничному характеру деятельности в сети Интернет

2.3 Цифровизация ВЭД: таможенные аспекты

С 2016 г. Всемирная таможенная организация ввела термин «цифровая таможня», предполагающий активное использование в таможенном деле информационных и коммуникационных технологий в целях сбора и обеспечения гарантий уплаты таможенных пошлин, осуществления контроля перемещения товаров, людей, транспортных и денежных средств, а также в целях обеспечения безопасности трансграничной торговли и [33].

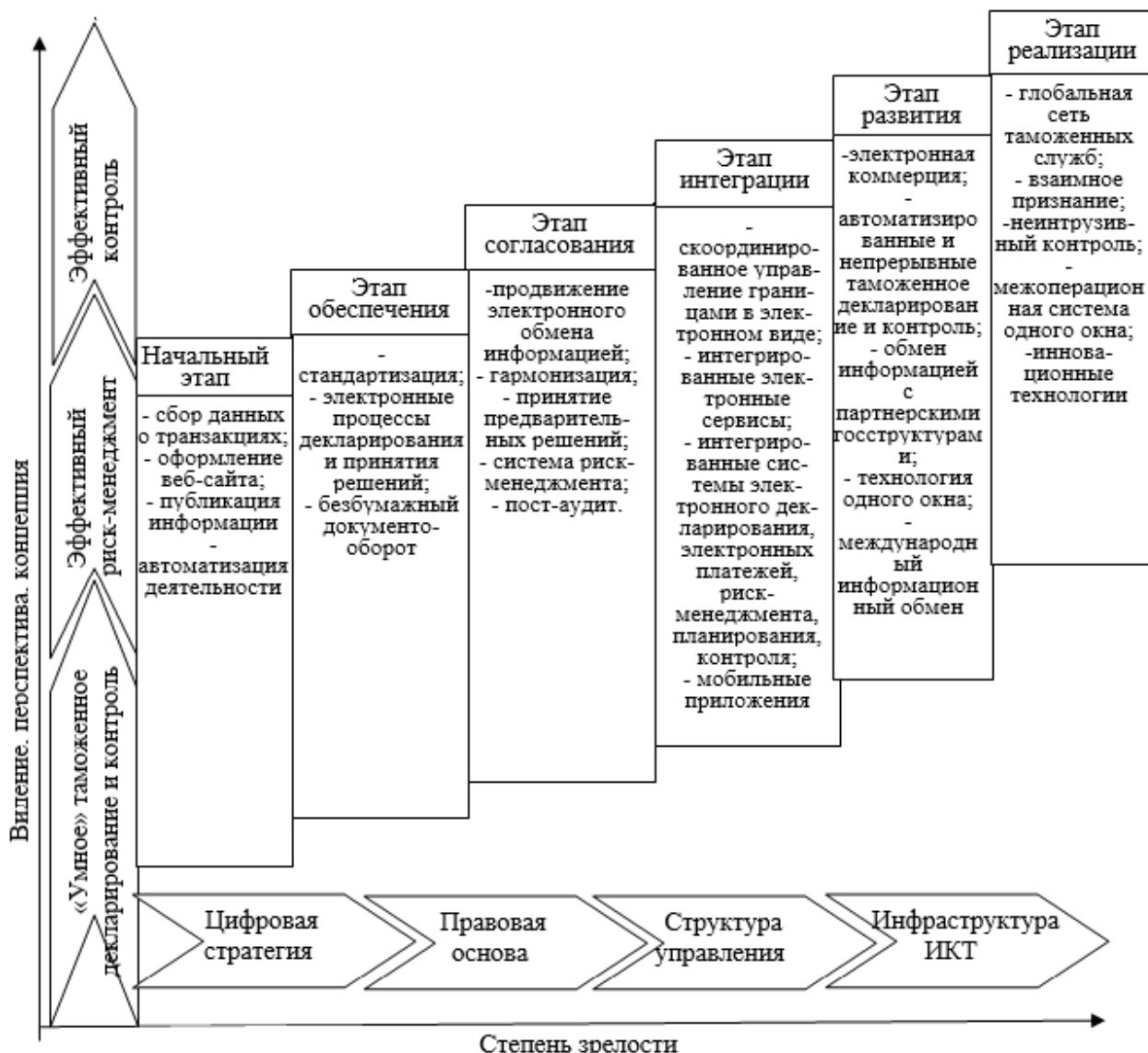
Не смотря на уже устойчивое выражение, сам термин «цифровая таможня» в справочных, научных и нормативных источниках пока не закрепился. Один из выпусков новостей Всемирной таможенной организации (WCO News) определил термин «цифровая таможня» как использование цифровых систем в целях обеспечения и гарантии уплаты

таможенных пошлин, контроля за потоком товаров, людей, транспортных средств и денег, а также защиты международной торговли от преступности, включая международный терроризм, продолжающий распространяться по всему миру [33].

Во ВТамО проблематика формирования института цифровой таможни представлена тремя блоками:

- концепция института цифровой таможни,
- модель зрелости цифровой таможни,
- план работы по цифровой таможне [36].

Отдельно стоит остановиться на модели зрелости цифровой таможни, проект которой был представлен на 75-м заседании Политической комиссии ВТамО, состоявшемся с 11 по 13 июля 2016 г. (рис. 4).



Источник: [36]

Рисунок 4 – Модель зрелости цифровой таможни ВТамО

Таможенные аспекты цифровизации ВЭД в основном связаны с применением таможенными органами ФТС автоматизированных систем, упрощающих и ускоряющих взаимодействие участников ВЭД с таможенными органами. Основными субъектами автоматизации стали центры электронного декларирования и электронные таможни. Основными применяемыми технологиями стали электронное декларирование, технологии

удаленного предоставления документов, автоматического категорирования, а также технология автоматической регистрации и автоматического выпуска товаров.

Приоритет электронного декларирования законодательно закреплён в Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, одновременно отменено требование об обязательном предоставлении документов, на основании которых была заполнена электронная декларация на товары. [1].

Основным инструментом применения цифровых технологий в таможенном деле стал «Личный кабинет участника ВЭД». Основные сервисы, доступные в «Личном кабинете участника ВЭД» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные сервисы «Личного кабинета участника ВЭД»

№ пп	Направление	Сервисы
1	2	3
1	Предварительное информирование (ПИ) и операции в пунктах пропуска	Предоставление ПИ для ускорения совершения таможенных операций на водном виде транспорта Предоставление ПИ для ускорения совершения таможенных операций на воздушном виде транспорта ПИ на автомобильном и железнодорожном виде транспорта Морской п/п. ПИ, предоставляемое перевозчиком. Подача уведомлений о прибытии и убытии Морской п/п. Поручения на погрузку Авиационный п/п. ПИ, предоставляемое перевозчиком. Временный ввоз/вывоз транспортных средств Таможенные операции в отношении товаров, перемещаемых с использованием карнетов АТА Табло рейсов
2	Таможенное декларирование и таможенные операции, необходимые для выпуска товаров	Декларирование товаров Электронный архив Экспортные МПО с подтверждением НДС Статформы с электронной подписью Таможенный транзит Получение разрешений, администрирование (ОЭЗ, ПОЭЗ) Электронное декларирование экспресс-грузов Заявления по транспортным средствам в международных перевозках Контроль переработки товаров Доверенности на организации
	Лицевой счет, обеспечение, задолженность	Лицевой счет. Заявления Лицевой счет. Запрос сведений в таможенных органах Информация об остатках на Едином лицевом счете (ЕЛС) Информация о платежных документах по ЕЛС Сведения о расходовании денежных средств по ЕЛС Задолженности по уплате таможенных и иных платежей Задолженности. Электронные документы Обеспечение. Список решений по банковским гарантиям Обеспечение. Общий список. Банковские гарантии Лицевой счет. Сведения о не идентифицированных платежах Доверенности на сотрудников

1	2	3
3	Справочная информация	Состояние неоплаченных штрафов Запрос статуса задекларированного товара Библиотека практики контроля для товаров двойного назначения Библиотека практики применения мер нетарифного регулирования Соглашения Документы по соглашениям Информирование о декларировании по соглашениям Информирование о завершении проверки документов при транзите Сведения о владельцах магазинов беспошлинной торговли Статус таможенного контроля МПО Акты перемещения энергоресурсов Обращение в техподдержку
4	Сведения о внешнеэкономической деятельности организации	Запросы разрешительных документов Разрешительные документы Общие сведения о ДТ Информирование о вывозе товара. Запрос информации Информирование о вывозе товара. Факторы вывоза товара Информирование о ходе декларирования Информирование о завершении транзита Категории уровня риска Валютный контроль
5	Классификация товаров	Классификация товаров, перемещаемых в виде компонентов Сведения о преференциях –отказ Сведения о преференциях – восстановление Сведения о классрешениях Сведения о предрешениях
6	Проверки и нарушения	Административные правонарушения Таможенная проверка Отчетность лиц, владеющих и (или) пользующихся условно выпущенными товарами, помещенными под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления с предоставлением льгот по уплате таможенных платежей, сопряженных с ограничениями Таможенная экспертиза
7	Деятельность в сфере таможенного дела. УЭО. Отчетность, реестры, временное хранение	СВХ. Отчетность владельца склада временного хранения (ДО1, ДО2, ДО3) СВХ. Отчетность владельца склада временного хранения. Запросы документов СВХ. Отчетность владельца склада временного хранения. Договора СВХ. Отчетность владельца склада временного хранения. Уведомления Отчетность о деятельности таможенного представителя Отчетность уполномоченного экономического оператора Отчетность импортеров табачной продукции Отчетность владельца таможенного склада Отчетность о деятельности владельца магазина беспошлинной торговли Чеки TaxFree Ведение реестров в сфере таможенного дела, УЭО, свободные склады. Получение разрешения на временное хранение Отчетность по временно ввезенным товарам

8	Специализированные личные кабинеты	Правообладатели. Приостановление выпуска Личный кабинет банка Личный кабинет таможенного перевозчика Личный кабинет таможенного представителя Личный кабинет правообладателя Личный кабинет СВХ Личный кабинет УЭО Личный кабинет магазина беспошлинной торговли Лицевой счет Личный кабинет владельца таможенного склада Морской пункт пропуска Авиационный пункт пропуска
9	Информационные сервисы для физических лиц	Лицевой счет. Информация об остатках на ЕЛС для физических лиц Лицевой счет. Проверка открытия ЕЛС физического лица Подача пассажирской таможенной декларации Сведения о наличии задолженности по таможенным платежам и административным штрафам Оплата таможенных квитанций

Для полноценного использования сервисов «Личного кабинета участника ВЭД» необходимо оформить электронную цифровую подпись.

Особое значение в сфере цифровизации внешнеторговой деятельности отводится системе «Честный знак». Она функционирует следующим образом: производитель наносит цифровой код на товар, система фиксирует его перемещение по логистической цепи, в магазине происходит двойное сканирование кода – первое перед тем, как разместить товар на полке, и второе – на кассе. Встроенный в онлайн-каассу фискальный накопитель позволяет не допустить в продажу нелегальные товары. Любой человек может также проверить происхождение товара. Для этого необходимо установить на смартфон специальное приложение [54]

В качестве перспективных технологий рассматриваются технологии блокчейн и «смарт-контрактов». Технологии блокчейн позволяют оптимизировать применяемые средства контроля и гарантии, сократить время и расходы на дополнительные опции обеспечения выполнения контрактов и на таможенные формальности.

Технология смарт-контрактов позволяет в автоматическом режиме следить за осуществлением условий транспортировки, хранения и нахождения товаров в цепи поставок.

Дальнейшая цифровая трансформация таможенных органов лежит в повестке Стратегии развития таможенной службы 2030, согласно которой таможни должны стать станут не просто электронными, а умными, интеллектуальными. С этой целью планируется использовать возможности искусственного интеллекта и нейросетей, а также технологии обработки больших данных. Планируется, что пункты пропуска в перспективе будут представлять собой единую информационную систему, куда поступают данные с инспекционно-досмотровых и весогабаритных комплексов, систем радиационного контроля и других средств таможенного контроля. [11]

Согласно Стратегии развития таможенной службы 2030 ФТС России должна достичь следующих результатов в области цифровизации: [59]

1. Максимальная автоматизация всех рабочих процессов (на 2020 г автоматизировано - 25% рабочих процессов, к 2024 году необходимо автоматизировать 50%, а к 2030 году – 100%). Таможенными органами уже автоматизированы регистрация и выпуск деклараций, а также категорирование. Создаются условия для полного перехода на электронный документооборот таможенных органов, участников ВЭД, министерств и ведомств, банковского сектора при уплате таможенных пошлин, налогов и иных сборов.

2. Внедрение современных технологий обработки больших массивов данных, например, по перевозкам, межведомственному электронному взаимодействию, обмен данными с зарубежными таможенными органами. На сегодня система управления рисками за 3 секунды оценивает товарную партию, а обработка межведомственного электронного взаимодействия составляет всего 30 секунд. ФТС взаимодействует с электронными сервисами 14 ведомств: Росаккредитация, Минпромторг России, Роскомнадзор, Росрыболовство, ФСБ России, Росздравнадзор, Росприроднадзор, Минкультуры России, Минобороны России, Роспотребнадзор, Россельхознадзор, Роспечать, Минфин России, Ространснадзор.

3. Применение международных электронных систем верификации и сертификации происхождения товаров, в целях проверки подлинности, соответствия и факта выдачи сертификата в единой электронной системе верификации (при условии регистрации в системе верификации сертификатов) без предоставления оригиналов при таможенном оформлении.

4. Беспрепятственное прохождение таможенного оформления для добросовестных участников ВЭД.

5. Оценка уровня риска каждой товарной партии в режиме реального времени.

6. Появление «интеллектуальных пунктов пропуска».

7. Создание системы «единого окна» ФТС России, сопряженное с системами «единого окна» зарубежных государств.

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 2

1. Назовите признаки цифровизации
2. Назовите основные технологии, связанные с цифровизацией экономики
3. Объясните связь цифровизации и бизнес-планирования
4. Какие выгоды дает цифровизация предприятиям
5. Какие риски связаны с процессами цифровизации
6. Как вы понимаете явление цифровой трансформации бизнеса
7. Назовите основные цифровые технологии относительно к отдельным ключевым процессам управления цепями поставок
8. Раскройте понятия «электронная коммерция» и «электронная торговля»
9. Что такое «цифровая таможня» и чем она отличается от «умной таможни»?
10. Перечислите основные сервисы «Личного кабинета участника ВЭД»

Вопросы и задания практического характера по теме 2

1. Постройте схему цепи поставки по внешнеторговому контракту, предполагающую использование цифровых технологий на каждом из этапов (процессов).

2. Опишите технологию выхода компании на внешний рынок с экспортным товаром или захвата внутреннего рынка импортируемым товаром с помощью максимального привлечения цифровых средств продвижения.

Тема 3 Общие понятия и сущность процесса бизнес-планирования во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики

3.1 Понятие и сущность бизнес-плана

Раскрывая понятие бизнес-плана, стоит отметить, что бизнес-план является одним из инвестиционных документов. Виды инвестиционных документов представлены в таблице 13

Таблица 13 – Виды инвестиционных документов и их характеристика

№ пп	Вид инвестиционного документа	Описание
1	Бизнес-план	Основной инвестиционный документ, который предназначен для ознакомления инвестора или банка с инвестиционным предложением о реализации нового проекта или покупке доли предприятия/ проекта
2	Информационный меморандум	Это бизнес-план без финансовой модели
3	Тизер (резюме проекта)	Краткая информация о проекте и его финансовых показателях
4	Финансовая модель	Документ, в котором подробно прописаны доходы, затраты по проекту, рассчитан свободный денежный поток и основные инвестиционные показатели проекта
5	Бизнес-презентация	Документ, которым пользуются для публичного представления проекта перед инвесторами (или кредиторами)

Таким образом, видно, что бизнес-план является наиболее комплексным планирующим бизнес-документом. С специализированной бизнес-литературе встречается множество определений данному документу. Остановимся на следующем определении:

Определение:

Бизнес-план – это *форма представления* проекта в виде *компактного* документа, содержащего основные сведения о

- *условиях инвестирования,*
- *целях и масштабах проекта,*
- *объеме и номенклатуре намечаемой к производству продукции,*
- *потребных ресурсах,*
- *конкретных программных действиях по осуществлению плана, возможных экономических и финансовых результатах.*

Сущность и структура бизнес-плана раскрывается через понимание причин его написания. **Таковыми причинами могут быть:**

- создание нового бизнеса с нуля;
- приобретение готового бизнеса;
- любые изменения в существующем бизнесе (закрытие-открытие филиалов, представительств, внедрение новых технологий, решения по персоналу, введение нового продукта или операции и т.п.);
- реинжиниринг и цифровая трансформация предприятия;
- привлечение инвесторов, получение кредитов;
- выпуск ценных бумаг.

Стоит также четко представлять адресата разработки бизнес-плана.

Заинтересованными лицами (адресатами бизнес-плана) могут быть

1. Потенциальные инвесторы (как частные, так и институциональные).
2. Кредитные организации.
3. Внутренние потребители (сам менеджмент фирмы, линейные и функциональные менеджеры, фирменные филиалы и представительства и т.д.).
4. Сторонние организации, предоставляющие фирме определенные услуги.
5. Партнеры, поставщики (в том числе и те партнеры, с которыми планируется слияние или производственное кооперирование).
6. Государственные органы и структуры (при участии фирмы в конкурсе на размещение государственных инвестиционных средств, государственных и муниципальных заказов, при необходимости получения лицензий и сертификатов и т.д.).
7. Потребители продукции, которую производит фирма.

Поскольку разнообразны причины и адресаты написания бизнес-плана, структура и виды бизнес-плана тоже вариативны. Возможные вариации бизнес-планов представлены на рис. 5

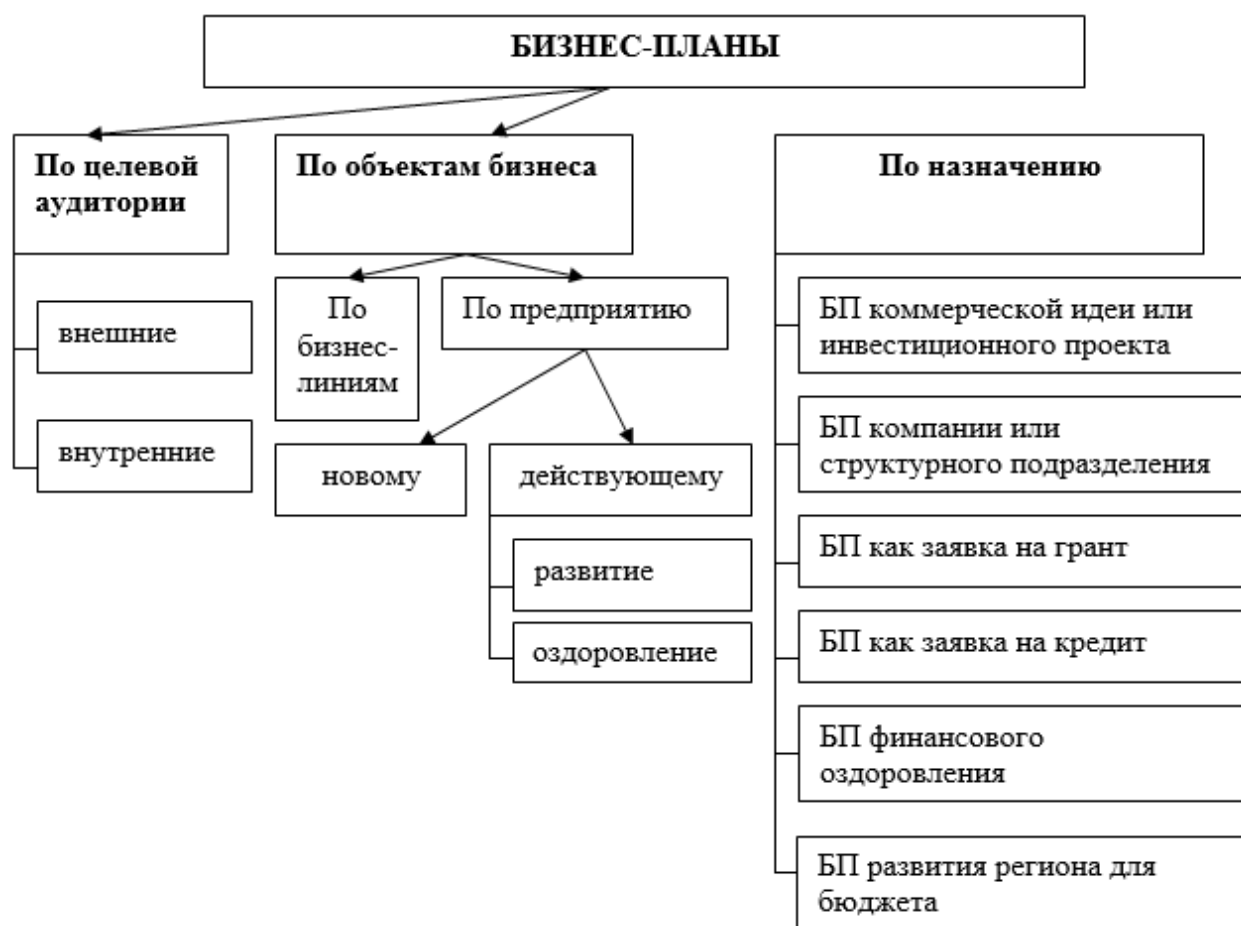


Рисунок 5 – Классификация видов бизнес-планов

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана.

Отсутствие единого стандарта разработки бизнес-планов объясняется и различными видами бизнеса, и различными целями, с которыми создаются бизнес-планы. В силу данного обстоятельства нет и единой **методики бизнес-планирования**. Однако, в практике уже сложились типовые подходы (методики), которые систематизировано представлены на рис. 6



Рисунок 6 – Методики бизнес-планирования

Посмотрим кратко каждую из указанных на рис.6 методик.

Международные методики бизнес-планирования:

- Методика UNIDO (организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных ТЭО и её электронная версия comfar (Режим доступа: <http://www.unido.ru/rus/frameset.html>);
- Методика World Bank (всемирный банк реконструкции и развития);
- Методика фирмы «Goldman, Sachs & Co» (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- Методика фирмы «Ernst & Young» (интернациональная консультационно-Аудиторская фирма).

Обязательные разделы в структуре бизнес-планирования согласно международным методикам

- финансовый план;
- маркетинг-план;
- производственный план.

Государственные методики бизнес-планирования

К государственным методикам бизнес-планирования следует отнести методические рекомендации, предъявляемые к бизнес-планам со стороны органов государственной власти, министерств, ведомств, а также со стороны органов местного самоуправления.

В Российской Федерации к государственным рекомендациям следует отнести:

- макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из бюджета развития РФ (Режим доступа: <http://www.siora.ru>; www.md-bplan.ru) – данный вариант наиболее популярен
- макет к бизнес-плану российского агентства малого и среднего бизнеса и требования к бизнес-плану, разработанные федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (Режим доступа: www.siora.ru; www.delo.ru).
- методические рекомендации по подготовке бизнес-плана, разработанные в рамках проекта ТАСИС европейским союзом для новых независимых государств, основанные на требованиях UNIDO (Режим доступа: www.siora.ru; www.delo.ru).

Корпоративные методики бизнес-планирования

Разрабатываются и используются отдельными компаниями и банками.

В целом также соответствуют требованиям UNIDO, при этом делая более сильный акцент на отдельных содержательных и аналитических моментах бизнес-плана,

подаваемого претендентом на рассмотрение, в соответствии со спецификой своей деятельности.

При разработке бизнес-планов сегодня чаще используют различные **программные средства разработки бизнес-планов**, обзор некоторых из них представлен в таблице 14:

Таблица 14 – Сравнительная характеристика наиболее популярных программных средств разработки бизнес-плана

№ пп	Тип программного продукта	Разновидности программного продукта	Описание	Условия применения
1	Онлайн-конструкторы	Интернет-платформы	Интернет платформа для внесения стартовых условий (параметров) бизнес-проекта	Простой стандартный проект для малого бизнеса при стабильном рынке
2	Средства Microsoft	Файл Microsoft Excel	Обычный расчетный файл, разработанный самостоятельно, требует базовых знаний Microsoft Excel для проектирования таблиц, внесения исходных данных и формул	Имеется опыт планирования и работы в Excel у разработчика. Простой стандартный проект для малого бизнеса при стабильном рынке
		Программа на базе Microsoft Excel	Разработанная готовая программа на базе Excel, содержащая финансовую модель. Имеются предложения в интернет	При предъявлении банком или инвестором требования представлять расчеты в Excel
3	Программы-планеры	Альт-инвест	программа Альт-Инвест создана на базе Excel и является самой продвинутой программой среди подобных. Компания, разработавшая программу, постоянно выпускает ее обновления	возможность использования программы Альт-Инвест для составления бизнес-планов, предоставляемых для получения статуса резидентов ТОСЭР, особых экономических зон, технопарков, в Фонд развития промышленности и другие фонды. Разработчики следят за требованиями, предъявляемыми к разработке данных бизнес-планов, и оперативно вносят изменения в программу.
		Project Expert	В Project Expert можно создать финансовую модель практически по любому виду деятельности. Легкость в конструировании отчетов, графиков, диаграмм и таблиц. Имеются сложности с передачей финансовой модели	Программа подходит для сфер строительства услуг, торговли и производства. Сложно использовать в сельском хозяйстве (необходимо сочетать с другими программами). Подходит для подготовки бизнес-планов для банков и инвесторов.

3.2 Особенности бизнес-планирования во внешнеэкономической деятельности

Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности по своей сущности, адресатам, структуре и методике не отличается от общих подходов. Отличия и особенности лежат в основном в наполнении и детализации отдельных разделов бизнес-плана, а также условиях и масштабах охвата внешних рынков.

Само планирование ВЭД осуществляется с учетом его особенностей, основными из которых являются усложнение окружающей среды (за счет многофакторности и национальных аспектов функционирования внешних рынков), а, следовательно, повышенный уровень рисков. При этом международная рыночная среда отличается высокой динамикой и разнонаправленностью изменений, а также повышенным уровнем конкуренции. Разница в налогообложении, системах учета и отчетности, в таможенных процедурах разных стран, инвестиционный климат, система права (в том числе коммерческого, в сфере собственности) культурные традиции оказывают большое влияние на планирование и при этом не поддаются воздействию со стороны менеджмента предприятия-участника ВЭД. [45]

Еще одной особенностью бизнес-планирования во ВЭД является то, что при расчете финансовых показателей, приходится учитывать колебания валютных курсов, что приводит к большей вариативности, а, следовательно, неопределенности и неточности финансовых прогнозов.

Различия в бизнес-планировании при организации ВЭД зависят и от направленности внешнеторговых операций: экспортные или импортные, а также целей, которые они преследуют. Чаще всего целями организации экспортных операций выступают следующие:

1. Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых рынков.
2. Получение экономии на масштабе.

3. Повышение или поддержание технико-экономического уровня производства под воздействием международной конкуренции.

4. Увеличение валютных ресурсов предприятия.

5. Диверсификация производства.

Целями организации импортных операций чаще всего выступают:

1. Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых внутренних рынков.

2. Модернизация и расширение производственного потенциала.

3. Экономия на замене сырья, трудовых ресурсов, оборудования более эффективной зарубежной продукции.

4. Расширение ассортимента на национальном рынке.

Опираясь на указанные цели и общую теорию бизнес-планирования, можно выделить наиболее распространённые разновидности бизнес-планов во ВЭД:

- бизнес-план выхода на внешний рынок и общего развития ВЭД фирмы;
- бизнес-план импортной операции и завоевания внутреннего рынка;
- бизнес-план повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности на внешних рынках;
- бизнес-план экспансии импортируемой продукции на внутреннем рынке;
- бизнес-план коммерческой идеи или получения кредита на международном финансовом рынке;
- бизнес-план привлечения иностранного инвестора;
- бизнес-план создания представительства или филиала за рубежом;
- бизнес-план получения статуса резидента зоны со специальным режимом и/или таможенной процедурой свободной таможенной зоны для осуществления и повышения эффективности ВЭД.

Особенности и условия ведения ВЭД должны быть учтены и отражены в соответствующих разделах бизнес-плана (таблица 15)

Таблица 15 – Примерные разделы бизнес-плана, факторы и особенности их разработки при организации ВЭД

№ пп	Примерный раздел бизнес-плана	Факторы осуществления ВЭД ²	Особенности разделов при ВЭД	
			Экспортные операции	Импортные операции
1	Резюме	Общие тенденции развития мировой экономики, внешнеполитическая обстановка, гос. регулирование ВЭД, инвестиционный климат страны	Акцент на конкурентные преимущества и финансовую устойчивость на внешних рынках в средне- и долгосрочной перспективе	Акцент на конкурентоспособность и возможности реализации иностранного товара на внутреннем рынке (с учетом запретов ограничений, связанных, например с импортозамещением), оценка достаточности спроса, финансовая устойчивость проекта
2	Анализ отрасли (рынка) и предприятия	Состояние смежных отраслей, гос. поддержка отрасли в странах, динамика отрасли в глобальном пространстве, тенденции регионального развития фирмы, международная конкуренция	Расширенный круг конкурентов и усиление конкуренции со стороны товаров-заменителей, сильное воздействие культурного фактора Необходима более четкая сегментация внешних рынков.	Определение целевого потребителя, условий и масштабов сбыта.
3	Продукция и услуги	Аналоги продукта на глобальных рынках, научно-технические достижения в производстве продукта, требования к продукту (технические, санитарные и пр.) в стране и мире	Продукт должен быть понятен целевой аудитории с точки зрения их традиций, культуры, языка, цветового и вкусового восприятия, должен быть адаптирован под целевую аудиторию.	Продукт должен быть понятен целевой аудитории и не попадать под запреты (санкции) и ограничения (например, импортозамещение).
4	План маркетинга	Колебания мировых цен, состояние и тренды развития дистрибуции и логистики в мире, внешнеторговые режимы стран, развитие рынка международных посреднических услуг,	При продвижении на рынок необходим учет международных стратегий охвата рынка, активного применения возможностей электронной торговли, учет законодательства, регулирующего торговые отношения на внешних рынках, глубокий анализ цепи посредников при организации товародвижения	Планирование адаптации и популяризации иностранного продукта в случае его новизны для внутреннего рынка, создание спроса, достижение статуса эксклюзивного представительства, особое внимание ценообразованию и ценовой стратегии

² Колонка составлена по материалам статьи [46]

Продолжение таблицы 15

№ пп	Примерный раздел бизнес-плана	Факторы осуществления ВЭД	Особенности разделов при ВЭД	
			Экспортные операции	Импортные операции
5	Производственный план	Международные стандарты качества, состояние мировых рынков сырья, материалов, оборудования, состояние мировой инфраструктуры производства и ВЭД	Акцент на территориальных особенностях и альтернативах организации производства с позиции ограничений, возможностей, целесообразности и экономической эффективности	Рассмотрения вариантов территориального размещения различных стадий производственного процесса (например, изготовление деталей – сборка узлов и агрегатов – окончательная комплектация)
6	Организационный план	Состояние мировой инфраструктуры производства и ВЭД, рынка международных посреднических услуг (транспортных, представительских, страховых и т.п.), тенденции международной бизнес-практики, нормативно-правовое регулирование бизнеса, процедуры и условия заключения внешнеторговых контрактов	Усиление раздела международной логистики, таможенного оформления, привлечение персонала (в том числе и на внешних рынках), создания представительств, филиалов и т.п. Необходимость анализа организации международных форм расчета	Учет приоритетных импортируемых продуктов, анализ альтернатив получения статуса резидента зон со специальным режимом и таможенной процедурой свободной таможенной зоны (Свободный порт Владивосток, Территория социально-экономического развития, Особая экономическая зона). Необходимость анализа организации международных форм расчета
7	Финансовый план	Уровень мировых цен, колебания валют, инвестиционный климат, состояние финансовой инфраструктуры и банковского сектора	Учет колебаний валютных курсов, разница систем налогообложения разных стран, ведения учета и отчетности	Учет колебаний валютных курсов
8	Анализ рисков и гарантий	Цикличность в мировой экономике и отдельной стране, наличие государственных гарантий, инвестиционный климат, практика и культура предпринимательства в отдельной стране, развитие финансового сектора	Более глубокая проработка таких рисков, как валютный, законодательный, таможенный, налоговый.	Глубокая проработка валютного риска

Несмотря на то, что структура бизнес-плана не жестко регламентирована, стоит отметить, что бизнес-план ВЭД в любом случае должен обосновать в конечном итоге эффективность разработки, освоения и расширения внешних рынков. Также стоит подчеркнуть и то, что специфика процесса планирования ВЭД заключается еще и в том, что при принятии управленческих решений необходимо сопоставлять как минимум два

варианта ведения бизнеса: затраты и результаты деятельности на внутреннем рынке и затраты и результаты деятельности внешнем рынке.

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 3

1. Перечислите виды инвестиционных документов и укажите их особенности.
2. Назовите случаи (причины) написания бизнес-плана. Поясните, будет ли меняться содержание бизнес-плана в зависимости от ситуации и как?
3. Назовите заинтересованные стороны (адресаты) бизнес-плана и опишите их интересы относительно иницилируемого проекта.
4. Назовите виды бизнес-планов и соответствующие им цели.
5. Перечислите методики разработки бизнес-плана и укажите случаи обращения к ним.
6. Назовите особенности бизнес-планирования при организации ВЭД.
7. Чем бизнес-план по организации импортной операции отличается от бизнес-плана по экспортной сделке?

Вопросы и задания практического характера по теме 3

1. Составьте таблицу, учитывающую случаи составления бизнес-плана и соответствующие особенности составления разделов-бизнес плана.
2. Составьте таблицу на соответствие интересов адресатов бизнес-плана и особенностей структуры бизнес-плана, а также глубины и проработки отдельных разделов бизнес-плана.
3. Составьте таблицу, содержащую информацию о виде бизнес-плана, возможных его адресатах, целях составления и обязательных для проработки вопросов.
4. Придумайте идею организации импортной операции, составьте примерную структуру разделов бизнес-плана и опишите по каждому разделу вопросы для проработки, отражающие специфику выбранного направления деятельности. Работу можете оформить в виде таблицы.
5. Придумайте идею организации экспортной операции, составьте примерную структуру разделов бизнес-плана и опишите по каждому разделу вопросы для проработки, отражающие специфику выбранного направления деятельности. Работу можете оформить в виде таблицы.

Тема 4 Вводные разделы бизнес-плана и маркетинговый анализ во внешнеэкономической деятельности

4.1 Вводные разделы бизнес-плана

Под вводными разделами бизнес-плана будем понимать титульный лист и резюме бизнес-плана, которые размещаются в самом начале, но разрабатываются и оформляются пир завершении процесса бизнес-планирования.

Основное предназначение **титульного листа бизнес-плана** – составить **первое** представление о проекте, на который вы собираетесь получить финансирование.

Если титульный лист оформлен не грамотно, не аккуратно, то потенциальный инвестор может так и не открыть бизнес-план, решив, что он не стоит его внимания.

Титульный лист должен быть сжатым, предельно кратким и лаконичным

Особое внимание стоит уделить **названию проекта**, поскольку удачное название поспособствует успешности проекта, отображая всю необходимую информацию о нем.

Титульный лист должен быть лаконичным, содержательным и привлекательным

Важным аспектом наименования проекта, фирмы или продукта должно быть то, чтобы при его переводе или транслитерации было **понятным и благозвучным** его произношение.

Грамотность составления титульного листа должна быть на первом месте, потому что инвестор, обнаруживший ошибки в нем, скорее всего отложит его рассмотрение или вообще откажется читать дальше.

Стандартное оформление титульного листа включает указание:

- названия предприятия, его адреса, телефона и факса;
- лица или компании, для которой написан бизнес-план;
- краткого и полного наименования проекта;
- руководителя предприятия, его телефона;
- лица, разработавшего бизнес-план, его телефона;
- даты старта проекта, его продолжительности;
- даты составления проекта.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности (при необходимости).

К титульному листу бизнес-плана может также прилагаться **аннотация**, раскрывающая суть проекта.

В аннотации обычно дублируется информация о названии предприятия, контактных данных, руководителе предприятия. Более подробно описывается суть проекта и место его реализации (2-3 предложения), отражается результат реализации проекта, а также содержится основная финансовая информация (стоимость проекта, источники финансирования, срок окупаемости, рентабельность проекта, ожидаемая среднегодовая прибыль, предполагаемая форма участия инвесторов, гарантии по возврату инвестиций)

После титульного листа и аннотации желательно приложить **содержание бизнес-плана**, в котором дается перечень того, что будет включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию.

Содержание должно быть четко оцифровано.

Резюме - это самостоятельный **рекламный документ**, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана.

В зависимости от того, кому адресован бизнес-план, в резюме могут расставляться различные акценты.

Например, инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую информацию: размер вложений, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, гарантии, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Резюме, как правило, готовится после того, как составлен весь план.

В этом разделе должны быть кратко, четко и убедительно изложены основные положения предполагаемого проекта - чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько средств потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что его предприятие добьется успеха.

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации.

Наиболее распространенную структуру резюме можно представить в следующем виде:

- Название бизнес-проекта, его миссия, цели и задачи
- Краткое описание бизнес-идеи
- Сжатая характеристика предприятия
- Сведения о проектной команде
- Краткие сведения об общем объеме инвестиций в проект
- Ответ на вопрос «Что получит инвестор?»
- Краткое описание основных рисков, которые уже имеют место быть и могут возникнуть в процессе реализации проекта
- Описание того, как Вы будете использовать полученные средства
- Информация о том, что Вы будете делать после реализации проекта
- Основные финансовые показатели бизнес-проекта (NPV, PI, IRR и т.д.)

Задачи, стоящие перед резюме бизнес-плана:

1. Привлечение и удержание внимания читающего
2. Донесение до читателя причин, вызвавших к жизни Ваш Бизнес-проект
3. Экспресс знакомство читателя со всеми разделами вашего бизнес-плана (резюме должно быть максимально сжато и коротко отвечать на такие вопросы, как «кто?», «что?», «как?», «сколько?», «когда?», «почему?» и т.д.)
3. Презентация Вас как эксперта в собственном проекте и как человека, понимающего всю важность резюме бизнес-плана

4.2. Анализ отрасли (рынка) и предприятия

Раздел должен ответить на вопросы: **кто, почему в каких количествах покупает или будет покупать экспортируемую продукцию предприятия на выбранных заранее внешних рынках или импортируемую продукцию на внутреннем рынке.**

Раздел раскрывает информацию по следующим **подразделам:**

1. Общая характеристика предприятия
2. Характеристика отрасли
3. Конкурентный анализ
4. Анализ спроса
5. Место компании на рынке

Рассмотрим каждый подраздел отдельно.

1. Общая характеристика предприятия

Данный подраздел раскрывает следующие вопросы:

- миссия, основные цели предприятия;
- основные сведения о предприятии;
- краткая история предприятия;
- тип бизнеса, основные виды деятельности;
- местоположение предприятия; особенности и преимущества местоположения

Миссия организации

Миссия - смысл существования, основная цель деятельности; некое высшее предназначение; выражение общественной значимости деятельности; роль, которую компания собирается играть на рынке; качественное наполнение бизнеса, попытка бизнесмена найти смысл своей профессиональной деятельности; обоснование нефинансовых целей организации.

Отличие миссии от цели: миссия направлена на внешнюю среду, на общественные потребности, ценности, а цель – на внутреннюю среду организации, на ее внутреннюю эффективность.

При выходе на внешние рынки необходимо при формулировке миссии учитывать ее перевод на иностранный язык, при этом стоит обращать внимание на однозначность трактовок используемых формулировок и терминов, а также на благозвучие такой миссии. В силу этого миссия предприятия-участника ВЭД не может быть длинной.

Вот примеры кратких и емких миссий предприятий:

ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

XEROX: «Распространение знаний с помощью документов»

Amazon: «Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»

Best Friends Animal Society: «Лучший мир через доброту к животным»

Walmart: «Мы экономим людям деньги, чтобы они могли жить лучше»

Youtube: «Предоставлять быстрый и простой видео доступ и возможность часто делиться видео»

Разработке миссии организации посвящено множество работ и существует несколько подходов. Общий алгоритм разработки миссии может быть следующим:

1. Формулировка смысла и ценности существования организации (для чего?);
2. Формулировка «посланий» каждой группе заинтересованных лиц (клиенты, персонал, собственники, партнеры);
3. Осмысление и объединение вышесказанного в одном-трех емких фраз или предложений.

Цели предприятия

Цель организации – это желаемое положение дел, результат или конечное состояние, в направлении которого предпринимаются организационные усилия.

Существует множество подходов к формулировке целей. Рассмотрим основные из них.

Первый подход, на котором мы остановимся – это **метод SMART(ER)**, предложенный в 1965 г. специалистом по мотивации Полом Дж. Мейером. Данный метод предполагает при разработке целей любого уровня учитывать следующие требования.

Specific (конкретность): цель должна отвечать на два вопроса: к какому результату стремитесь и почему нужен именно такой результат. Для более точного соблюдения данного требования автором методики рекомендуется дополнительно задать себе шесть вопросов («система шести W»):

1. Who (кто)? Кто ставит цель?
2. What (что)? Чего собирается достичь?
3. Where (где)? Где все происходит?
4. When (когда)? Когда цель должна быть достигнута?
5. Which (который)? Относительно чего совершается действие?
6. Why (почему)? Зачем хотите добиться этой цели?

Measurable (измеримость): результат цели должен иметь точное цифровое выражение, иначе будет сложно определить его эффективность. Правильными формулировками в данном случае будут, например: на 10%, в 3 раза, на 50 тонн, до 1 млн. руб. и т.п., неправильными же считаются такие формулировки, как

улучшить, увеличить, усовершенствовать, оптимизировать и т.п. (без количественной составляющей).

Achievable (достижимость): каждая цель должна быть реально достижима в сложившихся и в прогнозируемых на будущее условиях. Для соблюдения данного требования необходимо проводить анализ текущей ситуации и прогноз будущего состояния воздействующих факторов среды.

Relevant (уместность, важность): формируемая цель должна быть целесообразна, оправдана и иметь первостепенное, вызывать высокую мотивацию.

Time bound (ограниченность по срокам): цели (за исключением генеральной, постоянной) должны быть ограничены, разбиты по срокам, иначе их можно добиваться всю жизнь и так и не добиться. Сроки отличают цель от мечты.

К изначальной аббревиатуре SMART часто добавляют ER, получая SMARTER (еще умнее). Добавление ER указывает, что при формулировке целей важно также обратить внимание на следующие аспекты:

Evaluation (обратная связь и оценка): цели (особенно долгосрочные) должны корректироваться с учетом обратной связи и на основе постоянного мониторинга окружающей среды.

Reward (поощрение или полученный приз за достижение): достижение цели не должно пройти мимо, должно быть как-то отмечено, что создает мотивацию успеха, ощущение завершенности, эффект прогресса, долгосрочные и сложные цели при этом рекомендуется разбивать на более мелкие этапы.

Следующий подход в формулировке цели называется **Objectives & Key Results (OKR)**. Его название переводится как цели и ключевые результаты. Создателем данной методики считается соучредитель и генеральный директор компании Intel Энди Гроув (1968 г), при этом основой метода послужила система управления по целям Питера Друкера. Чуть позже данная методика была внедрена в деятельность компании Google. Методика опирается на двух компонентный подход, при котором перспективные цели разбиваются на показатели их достижения. Также подход предполагает обязательную корреляцию целей команды и каждого ее игрока. Согласно правилам формулировки целей по OKR:

- формулируемые цели должны быть амбициозными и трудновыполнимыми, но все-таки достижимыми, что создает мотивацию и эффект достижения успеха, прогресса;

- количество целей должно быть не менее трех, но не более пяти для каждой группы исполнителей;

- цели должны ориентироваться на достижение качественно новых результатов, а не на поддержание старых, достигнутых уровней;

- формулировки целей должны быть максимально конкретными. Рекомендуется избегать формулировок «усовершенствовать», «облегчить», «упростить» и т.п.;

- показатели достижения целей должны быть легко измеримыми, при этом для каждой цели должны быть определены минимум три параметра ее достижения.

Чаще всего методика OKR используется при определении условий премирования и платы труда, но также может быть полезна и при разработке организационных целей. Важным в данной методике является то, что разработчиками отмечается: если поставленные достигнуты на 80% и более, значит, это были слишком легкие цели. Достижение менее 50% считается неудачным результатом. Оптимальный параметр – 60–70% выполнения целей. В данном случае стоит отметить что при бизнес-планировании данные критерии должны быть пересмотрены и достижение целей должно стремиться к уровню 80-90%

Третий метод формулировки целей – это метод **HARD**, который стал широко известен в 2009 г., благодаря вышедшей книге Марка Мерфи, директора американской

консалтинговой компании Leadership IQ, под названием «100 процентов». Аббревиатура, из которой складывается название метода расшифровывается следующим образом:

Heartfelt – «истинная цель» - подразумевает эмоциональную привязанность к цели, близость цели к собственным амбициям, собственному видению и жизненными приоритетами;

Animated – визуализированная цель – каждая цель, а также вытекающие последствия достижения данной цели должны быть визуализированы, детально проработаны, продуманы

Required – действительно необходимая цель – цель должна вести к развитию как личностному, так и компании;

Difficult – сложная цель – цели должны быть амбициозными, требующими получения новых навыков.

Следующий метод – это метод **BSQ**, разработанный вице-президентом по развитию руководителей Walmart Дэвидом Ван Ройем. Структура метода выглядит следующим образом:

– **Think Big** - т.е. думай масштабно и всегда определяй свою конечную цель;

– **Act Small** - или продвигайся мелкими шагами, т.е. отметь вехи, значимые этапы на пути к достижению основной цели;

– **Move Quick** – перемещайся быстро, т.е. не затягивай достижение целей, устанавливай временные границы по каждому этапу достижения цели.

Еще один популярный метод- это метод **Balanced Scorecard, BSC** (система сбалансированных показателей), разработанная профессором бизнес-школы при Гарвардском университете Робертом Капланом и американским консультантом по управлению Дэвидом Нортоном в 1990-х годах. Данная методика связала воедино показатели эффективности со стратегическими целями компании и сделала акцент на необходимости сбалансированности всех показателей между собой. Метод опирается на разработку стратегической карты или дерева целей по различным областям деятельности организации. Как правило, прорабатываются такие области деятельности, как клиенты, финансы, персонал, а также внутренние бизнес-процессы. Каждому из направлений формулируются свои цели и набор критериев эффективности их достижения.

Наиболее распространенным и популярным методом систематизации целей в мире является метод построения «дерева целей»

Дерево целей - структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана.

Процесс разработки дерева целей можно представить схематически (Приложение 1)

Генеральная цель – разрабатывается собственниками-учредителями организации на этапе ее создания и на весь период ее существования, т.е. на неопределенный период. Главное требование к генеральной цели: она не должна ограничивать возможности для дальнейшего развития организации, должна представлять некий идеал, к которому организация будет постоянно стремиться (как горизонт).

Долгосрочная цель – разрабатывается высшим руководством организации под контролем собственников-учредителей на период свыше 3-х лет (обычно 5-10 лет).

Отвечает на вопрос: каким образом будет достигаться генеральная цель в ближайшие 5-10 лет?

Содержит лишь основные направления приложения усилий, конкретных цифр и показателей минимум, поскольку трудно представить детально отдаленное будущее.

Среднесрочная цель – разрабатывается высшим руководством при участии менеджеров среднего звена на период 2-3 года.

Отвечает на вопрос: каким образом будет достигаться долгосрочная цель в ближайшие 2-3 года?

Таким образом, среднесрочная цель более детально конкретизирует долгосрочную цель по таким направлениям как:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;
- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;
- работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочная цель – разрабатывается менеджерами среднего звена на период 1 год.

Отвечает на вопрос: каким образом будет достигаться среднесрочная цель в ближайший год?

Детализирует среднесрочную цель по показателям затраты-доходы, уточняется и конкретизируется сумма расходов на материалы, ремонт, рыночные операции, транспортировку, оплату труда, определяется ценовая политика, расписываются все возможные источники дохода, рассчитывается вероятностная величина прибыли.

Оперативная цель – разрабатывается менеджерами нижнего звена под контролем менеджеров среднего звена на период от 1 месяца до полугодия.

Отвечает на вопрос: каким образом будет достигаться краткосрочная цель в ближайший месяц (квартал, полугодие).

Еще более детально раскрывает поставленные на год цели, определяет ответственные лица и отделы за выполнение тех или иных заданий.

Текущая цель – разрабатывается менеджерами нижнего звена при участии исполнителей на период от 1 дня до 1 месяца. Обычно имеет форму задания, разнарядки, графика работ и т.п. Очень детализирована, разбита с точностью до копейки и минуты.

Преимущества дерева целей:

1. Осуществляется четкая алгоритмизация процесса достижения главной цели организации
2. Удобство при формировании и трансформации организационной структуры (выделение одних подразделений, должностей и упразднение других)
3. Гибкость – при возникновении проблем в какой-либо одной запланированной области («веточке дерева») нет необходимости перестраивать всю систему целей, достаточно удалить «проблемную веточку» и нарастить другую (пересмотреть ветвь целей).

При построении «дерева целей» следует помнить его принципы:

1. Построение «дерева» осуществляется сверху – вниз. При этом каждая последующая цель (нижестоящая) конкретизирует предыдущую (вышестоящую), определяя шаги на пути по ее реализации.
2. Реализация целей осуществляется снизу – вверх, таким образом, достигается автоматическое решение вышестоящих задач.

Основные сведения о предприятии

Включают: наименование (полное и краткое) предприятия, учредители, руководитель предприятия, основные активы предприятия

Очень важно подчеркнуть профессионализм руководства (команды проекта), указать на прошлые достижения и успехи.

Активы предприятия могут выступать гарантией при получении инвестиций. Чем больше высоколиквидного имущества у предприятия, тем надежнее вложения в его проекты.

Краткая история предприятия

Фиксируется в случае, если бизнес-план пишется для уже действующего предприятия.

Акцент необходимо сделать на успехах, достижениях компании, которые создают фундамент и обеспечивают будущий успех новых начинаний.

Тип бизнеса, основные виды деятельности

Различают следующие типы бизнеса: производственный, коммерческий, консалтинговый, финансовый, бизнес услуг

Производственный бизнес связан с созданием новых благ материальной и нематериальной сферы.

Коммерческий бизнес предполагает осуществление обмена товарами и услугами между продавцами и покупателями. Включает: торговые, торгово-закупочные и торгово-посреднические операции

Финансовый бизнес – это деятельность субъекта предпринимательского бизнеса по организации и развитию денежного обращения, а также обращению ценных бумаг.

Включает виды деятельности: банковский бизнес, инвестиционный бизнес, страховой бизнес, фондовые, валютные биржи

Консалтинговый бизнес

Консалтинг – это процесс, в ходе которого отдельное лицо или фирма помогает клиенту достигнуть желаемого результата. Помощь может выражаться в форме информации, рекомендаций или практического содействия в работе. Консультантом является специалист в некоторой профессиональной сфере деятельности, выполняющий работу, содействующую достижению клиентом желаемых результатов.

Бизнес в сфере услуг. Сфера услуг – это совокупность отраслей, подотраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в сфере общественного производства выражается в производстве и реализации материальных и нематериальных (духовных) услуг для населения.

Местоположение предприятия; особенности и преимущества местоположения

При описании местоположения имеет значение: регион, город или даже район города.

При планировании внешнеэкономической сделки местоположение должно учитывать возможности и преимущества размещения отдельных подразделений предприятия, отвечающих не только за производство, но и товародвижение. В данном

случает грамотное размещение хозяйственных единиц предприятия может позволить оптимизировать затраты и процессы товародвижения. При решении местоположения стоит учитывать такие факторы, как: условия налогообложения, таможенные ограничения, стоимость труда, стоимость и доступность технологий, стоимость недвижимости, тарифы на коммунальные услуги, развитость транспортных коммуникаций и сопутствующего сервиса

Общими условиями, учитываемыми при определении местоположения предприятия, считаются следующие:

- 1) общие (транспортные затраты, стоимость рабочей силы);
- 2) специальные, (наличие сырья, воды);
- 3) факторы сосредоточения (рынки сбыта при высокой плотности населения);
- 4) региональные (месторождения сырья);
- 5) общественно-культурные (культурный уровень города).

Условия выбора местоположения предприятия с точки зрения снабжения определяются наличием:

- 1) земельных участков;
- 2) вспомогательных и производственных материалов (затрат на транспортировку);
- 3) трудовых ресурсов в зависимости от численности населения, уровня жизни в данном регионе;
- 4) инфраструктурой транспорта, (наличием автомобильных дорог и т.д.)

Условия выбора местоположения предприятия с точки зрения сбыта определяется:

- 1) потенциалом сбыта (структурой населения, покупательной способностью и т.д.);
- 2) транспортными путями;
- 3) различными контактами, способствующими реализации.

Условия выбора местоположения предприятия, определяемые государством:

- 1) налоги (налоговые льготы для определенных регионов);
- 2) законодательство, регулирующее пересечение границ;
- 3) мероприятия, связанные с охраной внешней среды;
- 4) экономическая система, риски, связанные с политической нестабильностью;
- 5) программы содействия регионам со слабо развитой экономической структурой, помощь в основании частных предприятий.

При организации внешнеэкономической деятельности у предприятия имеется возможность оптимизировать свою деятельность, проанализировав вышеперечисленные условия в нескольких странах и таким образом определить оптимальное расположение своих хозяйственных единиц.

Важным фактором при организации внешнеэкономической деятельности являются посреднические организации: финансовые, транспортные, брокерские, агентские, консалтинговые и т.п. Данный аспект также может оказать большое влияние на определение местоположения. Предприятия-участники ВЭД чаще всего размещают свои хозяйственные единицы в территориальной доступности к перечисленным представителям инфраструктуры ВЭД.

Цифровизация хозяйственных процессов трансформирует подходы к решению вопроса местоположения. Появившиеся возможности установления удаленного взаимодействия с клиентами, посредниками и государственными структурами, существующие возможности организации электронной торговли, развитие маркет-плейсов, виртуальных витрины, цифровизация таможни и т.п. уменьшает чувствительность организации к размещению объектов инфраструктуры ВЭД и позволяет разместить свои хозяйственные единицы с учетом ресурсной компоненты и условий налогообложения.

С целью планирования территориального размещения хозяйствующих единиц при организации ВЭД, стоит решить последовательно ряд задач:

1. Построить детальную схему организации внешнеторговой сделки.

2. Определить место компании и ее хозяйственных единиц в схеме внешнеторговой сделки.
3. Оценить факторы, влияющие на возможное местоположение каждой из единицы: ресурсные, налоговые, таможенные, производственные, инфраструктурные и т.п.
4. Выбрать местоположение хозяйствующих единиц с позиции оптимизации затрат и времени на производство продукта и осуществление внешнеторговой сделки.

2. Характеристика отрасли:

Подраздел «характеристика отрасли» содержит анализ таких аспектов, как:

- а) размер рынка (суммарный объем продаж компаний);
- б) темп роста рынка (динамика размеров рынка)
- в) масштаб конкуренции;
- г) стадия жизненного цикла отрасли
- д) каналы распространения продукции
- е) скорость технологических изменений
- ж) входные барьеры
- з) прибыльность отрасли

Рассмотрим их подробнее.

а) Размер рынка (суммарный объем продаж компаний)

Размер рынка при осуществлении ВЭД существенно расширяется по сравнению с возможностями только национального рынка. При этом размер рынка существенно варьируется от степени охвата мирового пространства предприятием-участником ВЭД: от выходя только на рынок одной страны до мировой экспансии. Вместе в расширяющимися возможностями появляются и дополнительные сложности в оценке размера рынка, который может варьироваться на различных территориях осуществления ВЭД.

Оценку размеров рынка можно осуществить, опираясь на 5 основных подходов к измерению размеров рынка:

- по объемам производства
- по объемам потребления
- по объем продаж
- на основе структурных характеристик
- с помощью косвенных методов (анalogии, смежные рынки, нормативное потребление).

Рассмотрим их подробнее.

По объемам производства

Оценка размера рынка делается на основании статистических данных о производстве конкретного продукта. Данный метод дает надежную оценку в случаях, когда данные о рынке прозрачны, рынок обслуживается относительно не большим количеством игроков, объемы экспортно-импортных операций незначителен или легко определяется. Такими рынками традиционно являются рынки сырья, оборудования, легковых автомобилей, технологий и т.п.

По объемам потребления

Данный метод используется в том случае, когда трудно применить первый метод – по объемам производства на таких рынках, как рынок продуктов питания, напитков, одежды, косметики, средств гигиены и т.п., а также рынков с высокой долей теневой экономики. Метод опирается на оценку уровня потребления интересующих товаров. В данном случае обычно статистические данные подтверждаются проводимыми маркетинговыми исследованиями, основной целью которых является выявление численности потребителей и среднего уровня потребления.

По объемам продаж

Размер рынка можно определить по результатам продаж в оптовой и розничной торговле. Используются следующие способы: аудит розничной торговли, опрос оптовых компаний, экспертные оценки. В данном случае стоит обратиться к специальным исследованиям, проводимым экспертными и консалтинговыми компаниями. Регулярными исследованиями состояния рынков регионов и городов *на основе аудита розничной торговли* и продаж их результатов занимаются исследовательские компании, такие как ACNielsen, TNS Gallup Media, GfK, КОМКОН.

Косвенные методы

Косвенные методы используются при недостатке статистических данных либо отсутствии ресурсов на маркетинговые исследования. Такими методами являются: метод аналогии, метод анализа смежных рынков, метод нормативного потребления, экстраполяция и пр.

Метод аналогии. Размер рынка определяют исходя из показателей другого (аналогичного) рынка. Допустим, нам известен объем мирового рекламного рынка, мирового рынка маркетинговых исследований, а также рекламного рынка России. Зная пропорции их соотношения, можно посчитать размер отечественной индустрии маркетинговых исследований.

Анализ смежных рынков. Например, размер российского рынка тарированного цемента можно определить по объему производства мешков, в которые он пакуется.

Анализ нормативного потребления. Суммируются нормативы потребления продукта, умноженные на число потребителей. Для разных товаров установлены нормы потребления.

Экстраполяция. Размеры нынешнего рынка можно определить по его объемам прошлых лет, если знаешь темпы роста рынка.

В условиях отсутствия информации компании часто разрабатывают собственные методы: оценивают объемы продаж конкурентов по размерам рекламных бюджетов, по количеству въехавших на территорию склада грузовиков с товаром, по динамике загрузки производственных мощностей, по фонду заработной платы, по продолжительности рабочей недели, по уровню занятости в соответствующей отрасли, по объему капиталовложений.

Все предложенные способы позволяют оценить размер рынка весьма приблизительно. Но даже ориентировочная и грубая оценка лучше, чем ее отсутствие.

б) Темп роста рынка (динамика размеров рынка) и доля продукта на рынке

Анализ темпов роста рынка на перспективу имеет большое значение, поскольку темпы роста рынка оказывают прямое влияние на интенсивность конкуренции. Растущий рынок может вмещать все большее количество новых компаний (в случае отсутствия роста у уже существующих на рынке фирм), когда же темпы роста замедляются или падают – конкуренция обычно ужесточается, в следствие чего повышаются издержки на конкурентную борьбу, падают продажи и прибыльность, рынок становится малопривлекательным, особенно для «новичков».

Для того, чтобы рассчитать темп роста рынка необходимо проанализировать изменения объемов рынка за определенный период прошлого и прогнозируемого временного отрезка. Хорошим темпом роста рынка считается рост больше 10%.

При определении темпов роста мировых рынков и национальных рынков отдельных стран стоит обратиться к материалам исследований, проводимым относительно отдельных рынков профильными отраслевыми консалтинговыми и аналитическими агентствами, а также к данным официальной статистики зарубежных стран.

в) Масштаб конкуренции.

В практике выделяют разные уровни конкуренции: локальная (на уровне города), региональная (на уровне отдельной территории), национальная (на уровне отдельной страны), мультинациональная (конкуренция на нескольких национальных рынках отдельных стран), глобальная (конкуренция на уровне общемирового рынка, обычно на рынке технологий, ресурсов между транснациональными корпорациями).

Справедливо отметить, что при организации ВЭД масштаб конкуренции скорее всего будет либо мультинациональный, либо глобальный.

Чаще всего предприятия малого, среднего и порой крупного бизнеса, не являющиеся транснациональными корпорациями сталкиваются с различного уровня мультинациональной конкуренцией, т.е. конкуренцией между производителями продукции двух или нескольких стран по поводу рынков сбыта этих стран. При этом компании, как правило, проводят разницу между национальными особенностями различных рынков сбыта, адаптируя свою продукцию под целевого потребителя.

Пример: McDonald's – пиво в Германии, вино во Франции, пирог с бараниной в Австрии; Levi Strauss – различное позиционирование (США – высокая функциональность+мода, Англия – остро модная, Япония – романтический дух); Procter&Gamble – разные цвета упаковки для разных стран, стиральный порошок Ariel в Европе и Латинской Америке стирального рассчитан на более низкую температуру воды, дает большее пенообразование и гарантирует более быструю стирку, в Германии в состав этого порошка внесены изменения с учетом того, что там белье замачивают дольше и при более высоких температурах, в Японии этот товар рассчитан на более короткий цикл стирки и стиральные машины небольших размеров.

При реализации сырьевых товаров чаще используется глобальный подход, не предусматривающий адаптацию продукции под целевого потребителя, при этом весь мир рассматривается как единый рынок сбыта без стремления к его дифференциации. Чаще всего такой подход встречается на рынках сырья, но есть примеры в других областях.

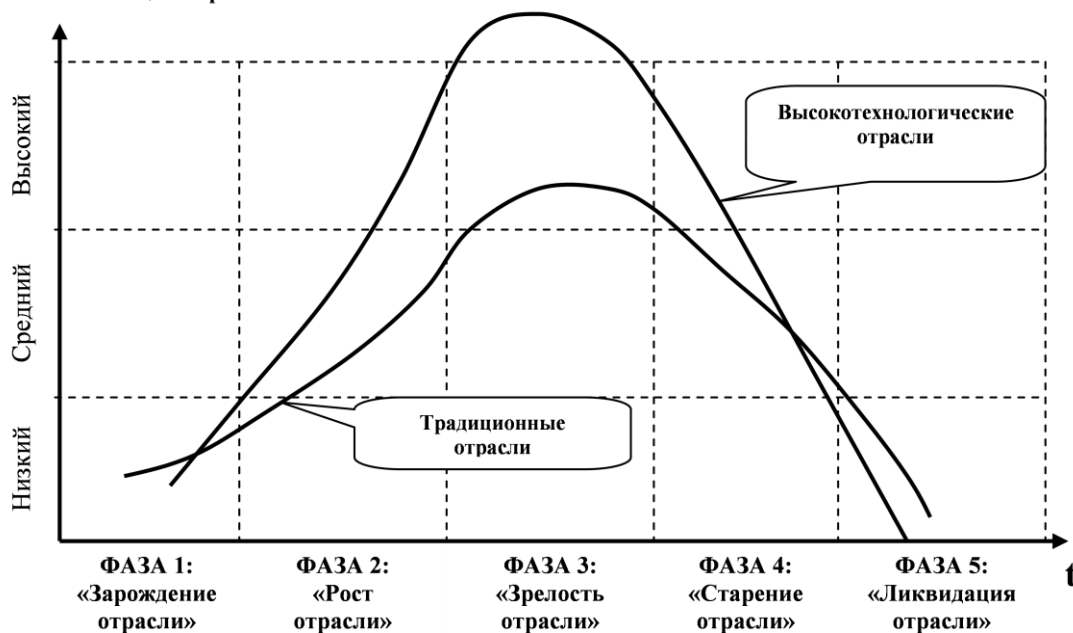
Пример – Coca-Cola и Pepsi-Cola– один и тот же напиток по всему миру, в одной и той же упаковке. Компания Apple – продукция универсальная, подстраиваемая под любую страну, но при этом не меняющая своей формы и содержания.

г) Стадия жизненного цикла отрасли

Важным при планировании продвижения продукта на рынок является понимание стадии его жизненного цикла и жизненного цикла отрасли.

Жизненный цикл отрасли – время с момента первоначального появления отраслевого продукта на рынке до прекращения его реализации на данном рынке. Существуют разные подходы к определению стадий жизненного цикла отрасли, один из которых представлен на рис. 7. Согласно представленной модели, высокотехнологичные и традиционные отрасли по-разному проходят стадии и имеют разный период жизни и уровень капитализации. Любая отрасль при этом проходит 5 основных стадий: зарождение отрасли, рост отрасли, зрелость отрасли, старение отрасли, ликвидация отрасли. Каждая из стадий имеет свои отличительные характеристики по уровню капиталовложений, капиталоотдачи, масштабу и силе конкуренции, методам конкурентной борьбы и т.п. При этом у каждой отрасли период жизни очень индивидуален. Есть такие традиционные отрасли, как, например, производство хлеба, овощей, которые однажды возникнув и достигнув стадии зрелости, длительное время сохраняют позиции и особо не меняются. Обратная картина наблюдается у высокотехнологичных отраслей и индустрии моды, где одна модификация товара резко сменяется другой модификацией или более совершенным аналогом и отрасли быстро сворачивается.

Уровень капитализации отрасли



Источник [34]

Рисунок 7 – Модель жизненного цикла отрасли

Кратко охарактеризуем каждый из этапов.

Этап «зарождения отрасли» - обычно не длительный, много усилий и средств прикладывается на продвижение товара на рынок, высокая потребность в инвестициях, товар обычно дорогой, не ориентированный на массового потребителя, конкуренция отсутствует или очень слабая, отсутствуют товары-заменители. На данном этапе на рынке обычно присутствуют фирмы-первопроходцы, разработавшие абсолютно новый продукт и имеющие реальную возможность в будущем стать лидером на новом, открываемом ими рынке.

Этап «рост отрасли» отмечается признанием товара рынком, быстрым ростом продаж и прибылей, появлением конкурентов и товаров-заменителей. Конкуренция пока невелика, поэтому компании, оперирующие в отрасли, «пожинают плоды» своих инвестиций. Уровень цен стабилен. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок. К концу стадии роста пенетрация товара (принятие товара потребителями) достигает своего максимума. Потенциал роста рынка высок.

Этап «зрелости отрасли» характеризуется замедлением темпов роста. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков, производственные мощности в отрасли увеличиваются, а предложение начинает превышать уровень спроса. Начинается период развития дифференциации между многочисленными товарами. Уровень цен снижается. Пенетрация товара или услуги среди населения максимальна, растет частота использования.

Этап «старения отрасли» характеризуется снижением динамики продаж и спадом спроса. Компании начинают уходить с рынка или начинаются процессы консолидации. За рыночную долю сохраняют борьбу только сильные игроки.

Этап «ликвидации отрасли» характеризуется полным прекращением существования отрасли, переход продукта в неликвидный. Но есть возможность ухода в особый сегмент исчезающих и редких товаров народного промысла, музейных ценностей, любителей ретро, антиквариата, либо возможность модификации и модернизации товара.

На каждой из стадий жизненного цикла отрасли компания принимает различные стратегические решения. Наиболее благоприятной для развития компании при этом является стадия роста отрасли.

д) Каналы распространения продукции (дистрибуция)

Распространение товаров представляет собой деятельность по доведению продукции фирмы до конечного потребителя. Эта деятельность включает выбор каналов распределения, организацию сбытовой сети, в том числе создание сети оптовых и розничных магазинов, обеспечение транспортировки и складирования, налаживание системы снабжения и т.д.

Фирмы, осуществляющие свою деятельность на международном рынке, при организации распределения сталкиваются с дополнительными трудностями, поскольку в каждой стране имеются свои особенности и закономерности функционирования системы распределения. Различия между системами распределения отдельных стран могут быть очень сильными. Структура каналов распределения на некоторых рынках слишком сложна и в нее очень трудно проникнуть из-за большого количества уровней и торговых посредников. В силу данного обстоятельства предприятия-участники ВЭД сталкиваются с необходимостью адаптировать свои стратегии распределения продукции к существующей системе распределения и ее особенностям в каждой стране отдельно.

В общей теории распределения выделяются три основных подхода к его организации:

1. Интенсивное распределение, предполагающее обеспечение запасами продукции в возможно большем числе торговых предприятий.

2. Эксклюзивное распределение, подразумевающее использование намеренно ограниченного числа посредников, представляющих конкретную продукцию в пределах отдельных сбытовых территорий

3. Селективное распределение, представляющее что-то среднее между интенсивным и эксклюзивным подходами к распределению и позволяющее производителю добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения.

Для повышения эффективности сбыта продукции и в целях экономии средств организации часто прибегают к использованию многоканальных систем распределения продукции.

По форме организации распределения продукции различают:

1. Прямое распределение – когда производитель продукции сам вступает в непосредственные отношения с ее потребителями.

2. Косвенное распределение – когда производитель продукции прибегает к услугам независимых посредников.

3. Смешанное распределение - когда в качестве посредника выступают такие организации, в капитале которых присутствует доля средств производителя и, таким образом, такое посредническое звено уже не является независимым [25].

Выбор конкретного подхода и формы распределения продукции зависят в первую очередь от таких факторов, как: характер самого товара, место и условия его производства, транспортировки, хранения и потребления. Важность правильной организации сбыта заключается в том, что в последствии трудно переставать однажды налаженную схему. По этой причине при осуществлении выбора в пользу той или иной цепочки реализации особенно при выходе на внешние рынки, рекомендуется провести анализ по следующим направлениям:

- анализ рентабельности определенной магистрали сбыта продукции;
- анализ рынков сбыта продукции и перспектив их развития;
- степень соответствия каналов дистрибуции целевой потребительской аудитории;
- возможность у фирмы осуществлять контроль за товародвижением.

Могут быть и иные направления анализа, зависящие от особенностей конкретного рынка и территории экспансии.

При работе с каналами дистрибуции также важно применять стратегии продвижения:

1. Стратегия PUSH («пуш» – в переводе с англ. «толкать») – предполагает как бы проталкивание продукта по цепочке дистрибуции за счет стимулирования отдельных уровней каналов распределения и посредников. Например, производитель предлагает оптовику различные скидки и акции, рекламные материалы, оптовик и розница поступают аналогичным образом далее по цепочке.

2. Стратегия PULL («пул» – в переводе с англ. «тянуть»). В данном случае производитель нацелен на стимулирование конечного спроса потребителей за счет агрессивной рекламы, демонстрации продукта. Представители дистрибуции в данном случае заинтересованы в продвижении продукта, пользующегося повышенным спросом. [23].

Процессы цифровизации общественной жизни существенно повлияли и на каналы распределения, сформировав абсолютно новый подход к организации сбыта, называемый e-commerce или электронная коммерция. Электронная коммерция представляет собой цифровую бизнес-модель, предполагающую осуществлять продажи и продвижение продукта посредством глобальной сети Интернет.

Сегодня электронная коммерция объединяет такие глобальные категории, как онлайн-продажи, интернет-банкинг, бронирования билетов и отелей, транзакции в платежных системах, онлайн-маркетинг и реклама.

Переход на технологию электронной коммерции при организации дистрибуции продукта предполагает два основных варианта:

1. Дистрибуция через собственный интернет-магазин – данная стратегия является более дорогостоящей, поскольку требует от компании самостоятельного поддержания сайта, его наполнение, актуализации товарных позиций и цифровых технологий, проработки цифровой витрины, но самое важное – требует больших усилий и затрат на поддержание связи с клиентами, на продвижение товара, на обработку больших данных, на поддержание омниканальности при продвижении.

2. Дистрибуция через посредника - торговую площадку (маркет-плейс) – данная стратегия предполагает использование достижений профессиональных платформ, которые берут на себя функции продвижения, аналитики больших данных, поддержания обратной связи с клиентами, решение вопроса финансовых транзакций, предоставления гарантий и т.п. При этом использование маркет-плейсов не избавляет компанию от проработки собственного сайта.

Специфика продвижения при использовании технологий электронной торговли зависит от того, что продают и кому продают.

В качестве объекта электронной торговли могут выступать как физические товары, так цифровые товары, такие как музыка, кино, электронные книги, онлайн-курсы, а также различного рода услуги.

В зависимости от того, между кем совершается сделка купли-продажи выделяют следующие виды электронной торговли (таблица 16)

Таблица 16 – Направления организации сделки купли-продажи при электронной торговле в зависимости от состава субъектов сделки

№ пп	Наименование	Описание
1	2	3
1	B2C (business to consumer, «бизнес для потребителя»)	Потребительский рынок. Интернет-магазины, которые продают товары или услуги потребителям напрямую, то есть в розницу

1	2	3
2	B2B (business to business, «бизнес для бизнеса»)	Рынок товаров промышленного назначения, корпоративный рынок. Фирмы продают продукцию, оказывают работы или предоставляют услуги другим фирмам с помощью Интернет. Для налаживания контактов, поиска партнеров и переговоров в B2B используются специализированные интернет-площадки, интерактивные базы данных.
3	C2B (consumer to business, «потребитель для бизнеса»)	Отдельные люди (физлица) предлагают товары и услуги фирмам. Например, исполнители, привлекаемые на условиях аутсорсинга: дизайнеры, программисты, создатели контента
4	C2C (consumer to consumer, «от потребителя к потребителю»)	Физические лица продают друг другу товары и услуги напрямую: няни, репетиторы, кондитеры, дизайнеры одежды, комиссионная торговля. Популярными интернет-площадками в данном сегменте стали Авито, Юла, Ebay, Молоток.
5	G2B (government to business, «от правительства к бизнесу»)	Государственные органы поставляют что-то для бизнеса: например, использование радиочастот, воздушного пространства, сервисов для сбора и обработки данных и т.п.
6	B2G (business to government, «бизнес для правительства»)	Бизнес предлагает свою продукцию или услуги госструктурам. в рамках госзакупок. Сделки в B2G осуществляются на основе конкурсов, тендеров или котировок на портале Госзакупки. Эта сфера электронной коммерции работает с крупными размерами сделок, что предъявляет строгие требования к участникам рынка. Компания, участвующая в торгах должна иметь высокий статус и безупречную репутацию.
7	C2G (consumer to government, «от потребителя к правительству»)	«Правительство для граждан» - обеспечение доступа к государственной информации или услугам через онлайн-сервисы. Потребители (физические лица) оплачивают различные услуги, оказываемые госструктурами посредством, например, портала Госуслуги.
8	G2G (Government-to-Governmen) «Правительство для правительства»	Сфера электронной коммерции подразумевает деловые отношения госорганов между собой: поставки продукции, оказания услуг и прочее. Реализуется такое взаимодействие через онлайн-технологии
9	B2P (Business-to-Partners) или B2L (Business-to-aLLiance) «Бизнес для партнеров»	Коммерческие отношения с поставщиками услуг и товаров, между филиалами, партнерскими организациями одной сети или сторонними компаниями
10	B2E (Business-to-Employee) «Бизнес для сотрудников»	Сфера взаимоотношений с персоналом подразумевает использование различных систем автоматизации управления бизнес-процессами, корпоративными задачами. Такие системы объединяются во внутрикорпоративную сеть – интранет, которая имеет выход в глобальную систему по защищенным каналам.
11	B2B2C (Business-to-Business-to-Customer) «Бизнес для бизнеса и для потребителя»	Интеграция систем B2B и B2C в единой платформе. Например, компания закупает товары в Китае, заключает договоры со складами Карго на отправку заказов по адресам покупателей. Получается цепочка: компания-продавец (B2B) – склад (B2B) – покупатель (B2C).
12	E2E (Exchange-to-Exchange) «Биржа для биржи»	Узкоспециализированный вид электронной коммерции, когда продавцы и покупатели взаимодействуют между различными электронными биржами. Например, сервисы обмена электронной валюты.

Источник: [68]

Помимо перечисленных в таблице 16 случаев организации электронной торговли, есть и более частные случаи, такие как, например, B2P (business to person - бизнес для личности), B2L (business to life - бизнес для жизни), B2SB (business to small business - бизнес для малого бизнеса) и т.д. Сегодня большую часть занимают ниши B2B и B2C.

При организации любой схемы интернет-коммерции, обязательно должны присутствовать следующие элементы:

- торговая площадка (сайт, аккаунт, онлайн-магазин, Landing Page);
- каналы привлечения трафика клиентов (SEO, SMM, контекстная реклама, таргетированная реклама);
- системы обработки заказов, работы с клиентами – CRM, отделы продаж, службы поддержки;
- службы закупок, снабжения, доставки, возврата товаров.

Организуя каналы товародвижения с помощью технологий электронной коммерции стоит регулярно мониторить изменение тенденций и появление новых приемов дистрибуции и привлечения внимания.

Так, в последнее время в области электронной дистрибуции наблюдаются две важные движущие тенденции:

1. Переход от ставших уже традиционными схемами B2B и B2C на принципиально новый путь – D2C (Direct-to-Consumer), что предполагает полный отказ от посредников и организацию прямых продаж посредством Интернет. Тем самым компании становятся ближе к своему потребителю, ускоряется обратная связь, сокращаются издержки на продвижение, но растут издержки на организацию продаж и повышаются требования к самой компании в области организации товародвижения. Так, в конце 2020 г. компания Nike отказался сотрудничать с торговыми площадками EBay и Amazon, объяснив это желанием сконцентрировать усилия на прямых продажах через собственный официальный сайт.

2. Доставка за 1 день. Стоит понимать, что потребители при пользовании торговыми интернет площадками не хотят долго ждать и желают получать товар или услугу как можно быстрее. Согласно исследованиям компании dostavista, 48% покупателей уйдет из интернет-магазина, если он не осуществляет доставку за 1 день. При этом 33% сделают покупку в другом месте, а 15% отменят ее. [69]

е) скорость технологических изменений

Повышение скоростей технологических процессов накладывает жесткие требования на быстроедействие, усложняет деятельность компании, повышает степень неопределенности, а, следовательно, и риска

Наименее подвижными с точки зрения технологических изменений являются сфера бытовых услуг, розничной торговли продуктами питания.

Наиболее подвижные – IT-компании, производители оборудования, телекоммуникационные компании, фармацевтические и химические компании и т.п.

Официальную информацию о скорости технологических изменений по отраслям в России можно получить на сайте Росстата в разделе «Технологическое развитие отраслей экономики» (<https://rosstat.gov.ru/folder/11189>). О скорости технологических изменений в мире по отраслям можно узнать из зарубежных официальных источников и аналитических материалов.

Анализ и оценка скорости технологических изменений должны охватывать как сам продукт, так и его сопровождающие компоненты: упаковку, хранение, дистрибуцию, сервис и т.д.

ж) входные барьеры

Барьеры для входа на рынок - это такие факторы объективного или субъективного характера, из-за которых новым фирмам трудно, а подчас и невозможно начать свое дело в

выбранной отрасли. Благодаря такого рода барьерам фирмы, уже действующие на рынке, могут практически не опасаться конкуренции, в результате чего данный рынок становится рынком несовершенной конкуренции.

К таким же результатам приводит и наличие барьера для выхода из отрасли.

К барьерам входа (выхода) отрасли относят:

- Широко разрекламированный товар, брэнд - фирмы уже находящиеся на рынке могут сделать тяжелым появление новых конкурентов за счет высоких затрат на рекламу

- Контроль над ресурсами – если компания контролирует необходимый ресурс для конкретной индустрии, то другие компании не могут выйти на этот рынок.

- Преимущества, не зависящие от масштаба компании – владение технологией, ноу-хау, преимущественный доступ к материалам, преимущественное географическое положение, кривая обучения.

- Лояльность покупателей – крупные компании на рынке могут иметь лояльных покупателей выпускаемого продукта.

- Договоренности с партнерами – эксклюзивные договоренности могут создать проблемы для входящих.

- Эффект масштаба – более крупные компании могут производить товары с меньшей себестоимостью.

- Государственное регулирование экономики – требования лицензий и разрешений могут повысить объем необходимых инвестиций для входа на рынок.

- Неэластичный спрос – невозможно добиться преимущества по цене при входе.

- Интеллектуальная собственность – патенты дают компаниям легальное право запретить другим компаниям производство продукта на определенный период и таким образом ограничить выход на рынок. Также товарный знак может стать барьером входа для конкретного продукта, когда на рынке доминирует одно или несколько известных имен.

- Сетевой эффект – когда товар или услуга имеет стоимость, зависящую от количества клиентов, уже работающая компания имеет большую базу клиентов.

- Хищническая ценовая политика – доминирующая компания продает товары себе в убыток, чтобы осложнить положение новым компаниям, не способным выдержать такое соревнование.

- Ограничительная торговая практика, как например авиатранспортные договоренности, не дающие возможности новым авиалиниям получить места для посадки в некоторых аэропортах.

- Предпочтительный доступ к сырьевым ресурсам – позволяют получить большую маржу, чем у новых игроков рынка, а также создавать конкурентам сложности срывая график поставок.

- Предпочтительное географическое положение – расположение производственных мощностей ближе к сырьевым ресурсам или рынкам сбыта; более выгодное государственное регулирование и налогообложение, дает преимущество в марже, по сравнению с конкурентами.

- НИОКР – некоторые товары, как например микропроцессоры, требуют больших инвестиций в технологии, которые останавливают потенциальных конкурентов.

- Невозвратные затраты – они не могут быть возмещены при уходе с рынка. Из-за этого они повышают риск входа на рынок.

- Вертикальная интеграция – покрытие компанией нескольких уровней производства позволяет полностью доводить продукт до требуемых кондиций на каждом уровне, что осложняет производство товаров такого же качества для новых участников рынка.

з) Общая привлекательность и перспективы прибыльности отрасли

В завершении анализа ситуации в отдельной отрасли необходимо подвести итог об общей ее привлекательности и оценить через показатели потенциальной прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

При подведении итогов стоит сделать предварительную оценку по следующим направлениям:

- потенциал роста отрасли;
- перспектива окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции в отрасли;
- перспективы изменения конкуренции в будущем;
- влияние усиления основных движущих сил на прибыльность отрасли;

При оценке прибыльности согласно общему правилу, если в отрасли существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем по другим отраслям, то отрасль считается привлекательной; если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, это непривлекательная отрасль.

Тем не менее, нельзя утверждать, что отрасль одинаково привлекательна или непривлекательна для всех существующих и будущих участников. Привлекательность относительна, а не абсолютна и должна оцениваться с точки зрения конкретной компании. Так, отрасль, не привлекательная для слабых конкурентов, может привлечь сильных игроков.

Вывод об общей привлекательности отрасли означает, что действующие в ней компании направляют свои усилия на укрепление долгосрочных конкурентных позиций и увеличение объема продаж, охотно инвестируют в оборудование и производственные мощности. Отрасль считается непривлекательной, если самые сильные игроки избирают тактику осторожного инвестирования, одновременно пытаясь сохранить уровень прибыльности и преимущества своего конкурентного положения, приобретая при возможности меньшие по размерам компании; в долгосрочной перспективе самые успешные компании диверсифицируют свою деятельность в более привлекательные отрасли. Слабым компаниям в непривлекательной отрасли стоит обдумать возможность слияния со своими конкурентами для увеличения доли рынка и повышения прибыльности либо, наоборот, диверсифицировать свою деятельность за пределы отрасли.

3. Конкурентный анализ

Следующее направление маркетингового раздела бизнес-плана – это конкурентный анализ, который направлен на исследование следующих аспектов:

- а) количество конкурентов и их относительные размеры
- б) степень интеграции конкурентов
- в) анализ движущих сил конкуренции (важнейшие факторы)
- г) выявление ключевых факторов успеха (обеспечивают успех организации)

На начальном этапе конкурентного анализа рекомендуется четко определить продуктовые и географические границы рынка. Только после этого станет возможным определять своих основных конкурентов.

В общем понимании **продуктовые границы рынка** – это товары одной группы, близкие по своему предназначению с позиции покупателей. При определении продуктовых границ рынка учитывается мнение покупателей о равнозначности или взаимозаменяемости товаров, которые составляют одну товарную группу. Наиболее распространенным методом определения близости (заменяемости) товаров, а, следовательно, и продуктовых границ рынка является расчет коэффициента перекрестной эластичности.

Дэвид В. Кревенс в своей книге «Стратегический маркетинг» представляет видение продуктовых границ рынка с позиции маркетинга (рис. 8)



Источник: [32]

Рисунок 8 – Уровни продуктовых границ рынка по Д.В. Кревенсу

Таким образом, с позиции продуктовых границ рынка можно выделить разные уровни конкуренции:

- родовая конкуренция – основывается на делении всего массива товаров по их предназначению, удовлетворяемой потребности. Например, спортивные товары, витамины, овощи, косметика и т.п.;

- конкуренция товарной категории – основывается на делении родовой группы товаров по более частным признакам. Например, спортивные товары могут подразделяться на спортивную одежду, спортивный инвентарь, спортивное питание.

- конкуренция на уровне товарной единицы – основывается на конкретном виде товара, обладающим отличительными признаками, свойствами, предназначением и т.п. Например, категория спортивный инвентарь включает в себя гантели, скакалки, обручи, беговые дорожки и т.п.

- конкуренция товарных марок – предполагает конкуренцию отдельных фирм-производителей схожих видов товаров со схожими характеристиками и удовлетворяющими одни и те же потребности, но предлагаемыми под разными наименованиями и имеющими отличия по второстепенным, не функциональным признакам: упаковка, дизайн, сервис, каналы распространения и т.п.

Географические границы рынка в общем понимании - это территория, на которой покупатели выделенной группы приобретают или могут приобрести товар. Они как правило определяются экономическими, технологическими, административными барьерами. Географические границы определяются так же, как и товарные: по принципу признания покупателями равной доступности товаров, продаваемых в различных регионах. Так, например, если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе, заменителем товара, продаваемого в другом регионе, то эти регионы являются географическим риском данного товара.

Формализованный подход к определению продуктовых и географических границ рынка в России отражен в Разъяснениях ФАС России № 17 «Об отдельных вопросах анализа состояния конкуренции» (утв. протоколом Президиума ФАС России от 10.04.2019 № 3 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322599/).

а) Количество конкурентов и их относительные размеры

Анализ количества конкурентов дает представление об интенсивности конкуренции. В практике, в случае, когда конкурентов большое количество, выбирают наиболее близких к фирме конкурентов, совпадающих с ней по таким параметрам, как:

- общий рынок сбыта и рыночный сегмент;
- схожий товарный ассортимент и ценовая политика;
- схожее позиционирование фирмы или бренда на рынке;
- территориальная близость и схожие условия осуществления предпринимательской деятельности;
- схожая сбытовая политика.

Также допустимо при анализе конкурентов при их многочисленности группировать схожие компании в отдельные группы. Так, при выходе на внешние рынки с сырьевым не дифференцируемым товаром возможно группировать своих конкурентов следующим образом:

- российская компания-конкурент 1 со схожими параметрами;
-

- российская компания-конкурент N со схожими параметрами;
 - зарубежные компании-конкуренты страны 1 со схожими параметрами;
 -
 - зарубежные компании-конкуренты страны N со схожими параметрами.
- При анализе численности конкурентов рекомендуется группировать их по
- размерам
 - охвату рынка (доли в общем объеме продаж)
 - типу удовлетворяемых потребностей.
 - способу удовлетворения потребностей.

Определение реальных конкурентов предприятия процесс не однозначный и ситуативный. Поэтому четких шаблонов выделения круга конкурентов нет. Основной задачей данного этапа является не точное определение всех возможных конкурентов, а выявление и изучение наиболее значимых для компании конкурентов, способных оказать существенное влияние на деятельность компании.

б) Степень интеграции конкурентов

Сила конкуренции зависит не только от количества конкурентов, но и от их масштабов и наличия у них интегрированных структур, повышающих их устойчивость в конкурентной борьбе. Выделяют два вида интеграции:

– вертикальная интеграция – когда конкуренты выстраивают взаимосвязанные структуры по «цепочке стоимости»: поставки ресурсов – производство – реализация. Вертикально-интегрированные структуры более устойчивы и конкурентоспособны, т.к. не только защищают входные и выходные каналы, но и могут ограничивать доступ к этим каналам других конкурентов.

– горизонтальная интеграция – когда конкуренты выстраивают взаимосвязанные структуры в рамках одного звена «цепочки стоимости» - например, производители объединяются путем перекрестного владения акциями, поглощения, слияния, участия в капитале и т.п. При горизонтальной интеграции у компании обычно увеличивается доля рынка, усиливается конкурентная позиция, растет степень концентрации рынка.

в) Анализ движущих сил конкуренции

Движущие силы в отрасли - это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом. Анализ движущих сил включает в себя два этапа:

1. Определение самих движущих сил.
2. Определение степени их влияния на отрасль.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы:

- Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста.
- Изменения в составе потребителей и в способах использования товара.
- Внедрение новых продуктов.
- Технологические изменения.
- Изменения в системе маркетинга.
- Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
- Распространение ноу-хау.
- Возрастающая глобализация отрасли.
- Изменение структуры затрат и производительности.
- Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот).
- Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства.
- Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.
- Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Задача анализа движущих сил - выделить **главные причины** изменений в отрасли, обычно три-четыре фактора являются движущими силами в отрасли.

г) Выявление ключевых факторов успеха (КФУ)

КФУ - общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. КФУ опираются на движущие силы отрасли.

Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить **3-5 наиболее важных** на ближайшую перспективу КФУ.

Классификация КФУ

1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
 - способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
 - наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;
- высокое качество производимых товаров;
- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. КФУ, основанные на маркетинге:

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
 - низкие издержки распределения;
 - быстрая доставка;
 - хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
 - доступный и хорошо организованный сервис;
 - аккуратное выполнение заказов;
 - широта ассортимента и возможность выбора товаров;
 - привлекательная, надежная и удобная упаковка;
 - наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство, признанный талант (огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- обладание секретами производства;
- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- наличие опыта в определенной технологии;
- использование умной, захватывающей рекламы;
- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- наличие хорошей репутации у потребителей;

- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

НЕ стоит забывать и о ключевых факторах успеха в эпоху цифровизации.

4. Анализ спроса

Проанализировав ситуацию с конкурентами, следующим этапом бизнес-анализа является анализ целевых потребителей или анализ спроса. Анализ спроса включает следующие моменты:

- а) характеристики основных покупателей
- б) количество покупателей и их размеры
- в) прогноз объемов продаж

а) характеристики основных покупателей

Характеристика покупателей - определение отличительных свойств, качеств потребителей, влияющих на их покупательское предпочтение и покупательскую способность.

Характеристики покупателей на потребительском рынке обычно включают следующие группы факторов:

- 1) факторы культуры, в то числе субкультуры, такие как базовый набор ценностей, традиции, восприятия, предпочтения, манеры и поступки, вероисповедание и т.п.;
- 2) социальные факторы, такие, как принадлежность к определенному классу в обществе, характеристики референтных групп, выполняемые роли и статусы индивида в обществе, отношение индивида к общественному мнению и пр.;
- 3) личные факторы, а именно возраст, род занятий, доход, образ жизни, семейное положение, ценностные ориентиры и пр.;
- 4) психологические факторы такие, как мотивы совершения покупки, восприятие товара, темперамент потребителя и пр.

Клиентов на рынке промышленных товаров и услуг можно описать с помощью таких характеристик, как:

- отраслевая принадлежность – в рамках этого признака могут рассматриваться практически все отрасли национальной экономики (промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, культура, здравоохранение, торговля и т. д.), что не исключает и более углубленную детализацию (овощеводство, животноводство, легкая промышленность, точное машиностроение и т.д.)
- сфера деятельности (исследования, разработки, проектирование, производство, обслуживание и т.п.)
- размер предприятия (как правило, выделение сегментов производится экспертным методом в зависимости от объема выпускаемой продукции, численности персонала, размера капитала и т.д.)
- производственно-экономические показатели (основные производственные фонды, капитал предприятия, динамика объема производства и ассортимент товаров)
- способ доставки товаров потребителю (отгрузка товара железнодорожным транспортом, «самовывоз», отгрузка товара потребителю транспортом продавца и т.д.)
- географическое размещение (можно говорить о размещении потребителей в различных климатических зонах)
- территориальная близость (обычно значения этого признака устанавливаются экспертным методом в зависимости от специфики рынка и задач сегментации: например, этот признак может иметь следующие значения; в пределах города, в пределах региона, в пределах области и т.д.)

б) количество потенциальных покупателей и их размеры

После того, как получено четкое и детальное представление о потенциальном целевом клиенте, необходимо выяснить, сколько приблизительно таких потенциальных клиентов может быть у вашего продукта или услуги в заданный отрезок времени, а также как это число может измениться через некоторый промежуток времени в будущем.

Определение потенциального количества потребителей Вашего товара исходит из следующих моментов:

- территория охвата деятельности фирмы по распространению продукции;
- доля и/или численность населения, проживающая на территории охвата и отвечающая критериям, характеризующим потенциального потребителя продукта;
- наличие конкурентов и их доли рынка в целевом сегменте и территории охвата;
- не охваченная конкурентами доля и/или численность населения, проживающая на территории охвата и отвечающая критериям, характеризующим потенциального потребителя продукта (величина неудовлетворенного спроса).

Чем выше величина неудовлетворенного спроса, тем более привлекателен рынок для входа новых конкурентов. Поэтому хоть фирме на такой рынок выйти и легче, но стоит сразу продумывать методы закрепления на рынке и защиты своих позиций. Сложнее войти на уже насыщенный, зрелый рынок. В данном случае необходимо проводить наступательные действия на позиции конкурентов.

в) прогноз объемов продаж³

Прогноз продаж – это величина объема продаж, которую возможно достигнуть при выполнении неких условий или при реализации некоторых событий.

План продаж – план работы сбытового подразделения и всех его сотрудников, последовательность действий, описание действий по всем направлениям продаж, в результате которых прогноз продаж будет реализован. В основе прогноза продаж лежат: планирование сбытовых мероприятий, маркетинговых акций, рекламы. Планирование продаж помогает разработать маркетинговый бюджет, распределить ресурсы, проконтролировать конкуренцию, определять на основании прогнозных показателей потребность в ресурсах, определиться с поставщиками, объемами закупок товара, с предварительным движением финансовых потоков.

Годовой план реализации продукции (прогноз продаж) исчисляется в денежном выражении. План продаж исчисляется количеством мероприятий, определяется величиной деловой активности.

Примерный вид прогноза продаж в таблице 17

Таблица 17 – Примерная форма прогноза продаж⁴

Показатель	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.		12 мес
1	2	3	4	5	6	7	8
Товар 1							
Количество потенциальных покупателей							
Ср. объем покупки в 1 руки, ед.							
Общий объем продаж за период							
Цена за единицу							
Выручка от продаж за период, руб.							
Товар 2							
Количество потенциальных покупателей							

³ Подробнее о методах прогнозирования на сайте: <http://scm-book.ru/book/export/html/29>

⁴ Подобнее по методам составления прогноза продаж можно посмотреть на сайтах: Справочник экономиста (http://www.profiz.ru/se/11_09/prognoz_objema_prodazh), Деловой мир (<http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=12747>), Аналитический (<http://www.4analytics.ru/prognozirovanie/ot-prognoza-k-planu-prodaj-na-primere-mnogofaktornoie-modeli.html>)

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8
Ср. объем покупки в 1 руки, ед.							
Общий объем продаж за период							
Цена за единицу							
Выручка от продаж за период, руб.							
.....							
Итого общая выручка за период по всем товарам							

В итоге написания раздела должен быть ответ на вопрос – сколько товаров или услуг мы сможем продать в ближайший год (по месяцам), два года (по кварталам), три-пять лет.

5. Место компании на рынке:

Следующим этапом после анализа отрасли, конкурентов и особенностей спроса является определение места компании на рынке, при этом необходимо решить следующие задачи:

- а) провести сегментацию рынка
- б) осуществить позиционирование компании на рынке
- в) провести анализ конкурентной позиции фирмы.

а) сегментация рынка

Сегментация рынка - это разделение рынка на отдельные сегменты - группы потребителей со сходными потребностями в определенных товарах или услугах. Такие группы должны максимально отличаться друг от друга, так как это различие обеспечивает проведение компаний специфической торговой политики и использование конкретных инструментов маркетинга.

Признаками сегментации обычно являются характеристики потребителя, которые были рассмотрены выше, но также могут быть территориальные и политические признаки. Универсального метода сегментирования не существует, поэтому сегментация рынка осуществляется на основании отдельных параметров и каждая компания может формировать свои сегменты рынка. В практике случалось, что при сегментации рынка возникали новые сегменты с высоким потенциалом роста.

Выявление рыночных сегментов должно сопровождаться оценкой степени их привлекательности для компании по таким критериям, как емкость сегмента, доступность для компании, перспективность, рентабельность.

В зависимости от подхода к сегментации и обхвата рынка компания выбирает одну из 6-ти стратегий охвата рынка (рисунок 9):

	Концентрация на одном сегменте		
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

	Избирательная специализация		
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

	Товарная специализация		
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

	Рыночная специализация		
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

	Полный охват рынка		
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

	Массовый маркетинг		
Товар 1			
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3

Рисунок 9 – Стратегии охвата рынка с позиции их сегментации

Процесс сегментации рынка обычно состоит из следующих этапов:

- 1) описание критериев сегментации;
- 2) выбор метода сегментации;
- 3) осуществление сегментации;
- 4) анализ и интерпретация сегментов;
- 5) выбор приоритетных сегментов.

Международная сегментация рынков представляет собой определение групп потенциальных покупателей товаров, одинаково реагирующих на маркетинговую деятельность фирм, в рамках мирового рынка или любой его части.

Сегментирование зарубежных рынков представляет собой более сложный процесс. Международное сегментирование может осуществляться на нескольких уровнях:

- сегментация глобального мирового рынка в случаях общемировой экспансии транснациональной корпорации или предложения глобальной инновации;
- сегментация в рамках макрорегиона или группы территориально и культурно близких стран (страны Северо-Восточной Азии, страны Ближнего Востока, страны Европейского союза и т.п.);
- сегментация целевого рынка отдельно взятой страны.

Сегментация глобального рынка или макросегментация может осуществляться по таким принципам, как географический, климатический, демографический, экономический.

По географическому признаку страны сегментируют, объединяя их по принципу принадлежности к регионам. В частности, многие международные компании используют следующие обозначения основных регионов:

- AMER, NCSA (North, Central and South America – Северная, Центральная и Южная Америка);
- NALA (North and Latin America – Северная и Латинская Америка);
- WE (Western Europe – Западная Европа);
- NORAM, NA (North America – Северная Америка);
- CEEMEA (Central and Eastern Europe, Middle East and Africa – Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток и Африка);
- LATAM (Latin America – Латинская Америка);
- APAC, APJ (Asia Pacific-, Asia Pacific and Japan – Азиатско-Тихоокеанский регион и Япония).

Согласно *климатическому критерию* сегментации делят страны при продвижении определенных сезонных или климатических товаров: кондиционеры, осушители воздуха, обогреватели, прохладительные напитки, теплая одежда, зимний или летний спортивный

инвентарь, комплектация автомобилей, топливо для автомобилей, строительные материалы.

При выходе на внешние рынки особое значение имеет фактор культуры (традиции, религия, праздники, восприятие цвета, вкуса и т.п.). Часто культурные традиции могут существенно различаться даже между близлежащими странами.

Например, различия в обычаях и культурах между граничащими друг с другом Аргентиной и Боливией связано с доминированием индейского населения в Боливии, в отличие от Аргентины, где большинство составляют потомки европейских эмигрантов. Серьезные культурные различия существуют между странами в рамках одного западноевропейского региона (например, Италия и Норвегия), между странами Магриба и странами южнее Сахары и т.д.

К демографической группе факторов сегментации на международных рынках относятся размер населения страны, его плотность, уровень урбанизации (процент населения, проживающего в городах), расовая и национальная принадлежность, половозрастная структура населения. Разделение стран на соответствующие сегменты может оказать непосредственное влияние на маркетинговую активность.

Например, авиалинии планируют количество рейсов в конкретную страну исходя из потенциального объема рынка, зависящего от размера населения.

Количество потенциальных потребителей влияет и на способ выхода на зарубежный рынок; на рынках с низким количеством потенциальных покупателей компания может ограничиться экспортом, на крупных рынках – созданием совместных предприятий.

Высокий уровень урбанизации может повлиять на решение о внесении рынка в приоритетный сегмент для продвижения товаров, рассчитанных в первую очередь на потребителей, проживающих в городах (например, малолитражные автомобили).

Важным фактором, зачастую определяющим принципы сегментации рынков, является *уровень экономического и индустриального развития различных стран*. Важность его обусловлена тем, что он во многом определяет емкость и структуру внутреннего рынка, уровень и распределение потребительских расходов, объем потребительских групп в рамках этих рынков. Уровень развития экономики страны во многом характеризует потребности населения данной страны в товарах и услугах, а, следовательно, и возможности, по их продвижению.

В качестве показателей в данном случае можно использовать объем ВВП на душу населения, темпы роста ВВП (позволяющие оцепить общие перспективы рынка), среднедушевые доходы, распределение ВВП по сегментам (промышленность и сельское хозяйство).

Факторы из группы *политико-правовых критериев* играют значительную роль в тех случаях, когда на главные роли выходит необходимость обеспечения безопасности для иностранного бизнеса в стране, таможенных ограничений, гарантий стабильности политического строя. Среди таких факторов обычно выделяют: тип государственного устройства, стабильность политического курса и политический климат, правовые условия осуществления ВЭД, в том числе уровень протекционизма, культура взаимодействия бизнеса и государственных органов, уровень бюрократизации и коррупции, наличие гарантий в отношении собственности, возможности ведения бизнеса, юридические ограничения и пр.

При проведении сегментации и дальнейшем прогнозировании изменений целевого рынка необходимо учитывать источники информации и особенно стабильность или изменчивость тех или иных критериев (таблица 18). Для устойчивости долгосрочной стратегии стоит опираться на устойчивые критерии сегментации.

**Таблица 18 – Основные критерии сегментации международных рынков
и их характеристика**

Критерии сегментации	Возможность для оценки и прогнозирования критерия	Изменчивость критерия
Экономические: темпы экономического роста в стране, емкость рынка; условия конкуренции, валютный курс, платежеспособность населения и т.п.	Высокая степень точности. Можно оценить на основе общедоступных статистических данных и результатов экономического мониторинга	От среднего уровня до высокого в зависимости от страны
Природные и технологические: рельеф; климат; уровень развития и чувствительность целевой аудитории к технологиям и инновациям; развитость инфраструктуры; степень урбанизации и развития городов	Высокая степень точности. Можно оценить на основе общедоступных статистических данных и результатов международных исследований и рейтингов	Критерий стабильный, слабоизменчивый и легкопрогнозируемый
Политико-правовые: гос. политика в области охраны собственности и защиты инвестиций, доля госсобственности в экономике, монополизация экономики; общественный строй; политическая стабильность; экономическая политика; участие страны в международных соглашениях	Правовые аспекты оцениваются через анализ системы права. Политическая обстановка оценивается через изучение оценок экспертов-политологов.	Правовые нормы обычно характеризуются низкой степенью изменчивости. Политические факторы могут меняться в зависимости от страны к среднесрочной перспективе и не всегда прогнозируемы
Социально-культурные: язык; система образования; ценности и воззрения; религия; социальная культура	Анализируется на основе общедоступных данных, публикаций, обзоров, научных трудов, результатов социологических исследований	Высокая стабильность, слабая изменчивость, хорошая прогнозируемость

Составлено по [49]

Сегментация рынка отдельно взятой страны (микросегментация) при осуществлении ВЭД схожа с сегментацией на внутреннем рынке.

В рамках сегментации и выбора международного рынка сбыта существует несколько подходов к выбору и сегментации рынка (таблица 19).

Таблица 19 – Подходы к сегментации международных рынков

Суть подхода	Достоинства	Недостатки
Выявление однотипных со страной резиденции стран с однотипным спросом на схожие товары	Простота и не высокий уровень дополнительных затрат, поскольку товар не надо модифицировать	Анализируются характеристики в целом стран, а не запросов соответствующих групп потребителей
Выбор универсального, однотипного сегмента рынка во всех или большинстве зарубежных стран	Минимум дополнительных затрат	Ограниченное применение, в основном относится к товарам широко известных фирм, с сильным имиджем
Поиск различных сегментов в каждой стране	Позволяет охватить и более точно учесть потребности целевых покупателей	Наиболее затратный метод из-за роста затрат по каждому сегменту отдельно
Поиск рынков с учетом необходимости модификации (изменения свойств и характеристик) товара	Существенно расширяются перспективы международного сбыта	Значительное повышение затрат за счет усложнения и удорожания международной маркетинговой работы компании

Составлено по [57]

Основными стратегиями поиска, выбора и охвата сегмента зарубежного рынка сбыта являются следующие (таблица 20).

Таблица 20 – Характеристика стратегий выхода на сегменты зарубежных рынков

Параметры для сравнения	Стратегии	
	Стратегия «муравья»	Стратегия «стрекозы»
Описание	Стратегия, последовательного освоения внешних рынков, предполагающая поэтапное проникновение на международный рынок, акцент при этом делается на успешное завоевание рыночных позиций в отдельно взятой стране и только после этого выход на следующий рынок другой страны.	Выход сразу на несколько рынков или сегментов рынков различных стран, попытка захватить их и закрепиться на них. В последствии уход с тех рынков, которые не получилось завоевать или тех, которые не оправдали надежд и закрепление на удачных сегментах.
Достоинства стратегии	1. Лучшая и более глубокая проработка отдельного рынка и понимание целевого клиента. 2. Меньше ошибок и меньше затрат на исследование, продвижение и освоение рынков. 3. Ниже риск неудачи на отдельно взятом рынке.	1. Потенциал резкого проникновения на рынок и резкого роста продаж при удачном продвижении.
Недостатки стратегии	1. Риск упустить время и захвата незанятых фирмой рынков других стран более агрессивными конкурентами. 2. Медленное увеличение объемов сбыта. 3. В случае неудачи, придется полностью сворачивать деятельность в выбранной стране или тратиться на репозиционирование.	1. Требуются значительные затраты ресурсов 2. Высокие требования к организации товародвижения и сложность дистрибуции 3. Риск ослабить позиции бренда при неудачах на рынках сбыта отдельных стран. 4. Распыление ресурсов и риск потерять все рынки
Условия применения	Фирмы с ограниченным объемом ресурсов, малоизвестные или не известные зарубежом	Сильные компании с сильным брендом или с ресурсными возможностями охватывать сразу несколько рынков, инновационные фирмы, ведущие агрессивную маркетинговую политику по охвату глобального рынка

Составлено по [57]

В таблице 20 представлены два крайних варианта стратегий проникновения на рынок, однако, компании могут прибегать к гибридным стратегиям, проникая на рынки нескольких выбранных стран и проводя там мероприятия концентрированного маркетинга.

б) позиционирование компании на рынке⁵

Позиционирование – это место, которое занимает ваш товар (фирма) в сознании потребителя по сравнению с аналогичными или конкурирующими товарами (фирмами)

Согласно определению Филиппа Котлера: «**Позиционирование** – это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой группы потребителей. Его цель – поместить торговую марку в сознание потребителей так, чтобы фирма получила от этого максимальную выгоду» [31].

⁵ Полезный материал по вопросу: статья Битва за умы. Режим доступа: <http://www.psych.ru/library/1983>

У Уче Оконкво можно найти дополнение к вышеуказанному определению «...позиционирование представляет собой совокупность всех принимаемых брендом решений, определяющих, какое место он занимает на рынке и каким образом конкурирует с другими его участниками» [38].

Джек Траут и Эл Райс подчеркивают психологическую основу грамотного позиционирования: «Позиционирование – это работа с образом мыслей потенциальных покупателей. Другими словами, товар позиционируется в их сознании» [55].

Позиционирование заключается в выборе:

- целевого рынка, где фирма собирается конкурировать;
- отличительного преимущества – как она собирается конкурировать.

Основная цель позиционирования заключается в создании и сохранении за компанией или ее товарами особого места на рынке.

На выбор позиции влияют:

- ресурсы фирмы,
- степень однородности продукции и рынка,
- этап жизненного цикла товара
- маркетинговые стратегии конкурентов.

К. Келлер и Ф.Котлер [31] отмечают, что с целью успешного позиционирования необходимо выделять:

– конкурентные различия (точки отличия) – это уникальные марочные ассоциации, т.е. такие свойства продукта или выгоды от его приобретения, которые потребители прочно ассоциируют с конкретной торговой маркой, оценивая ее положительно, при этом полагают, что не смогут найти тех же свойств и выгод в достаточной мере у других конкурирующих брендов;

Пример уникальные марочные ассоциации фирмы «Икеа»: ориентация на чувствительных к цене и активных людей, обустривающие комфортное пространство своими руками, акцент на управление затратами, поддержание низких цен при сохранении качества, дизайна и разнообразия ассортимента.

– конкурентные совпадения (точки сходства) подразделяются дополнительно на две категории:

- точки сходства товарной категории – это ассоциации у потребителей, складывающиеся относительно отдельной категории товаров, их предназначения, понимания их пользы. Особенно важно делать акцент на сходствах в рамках товарной категории при выводе инновационного продукта на рынок, ранее не известного потребителю. При этом, чтобы обратить внимание на новинку фирмам советуют четко выделить выгоды новинки, сравнить ее с уже известными успешными образцами
- точки сходства с конкурентами – это ассоциации у потребителей, складывающиеся относительно уже сложившегося рынка отдельной категории товаров, на котором уже имеются свои лидеры и удачные бренды. Потребители сравнивают выводимый товар с уже существующими брендами и желают увидеть в новом товаре уже полюболюбившиеся свойства (например, не зависимо от производителя, у смартфонов обязательно должна быть фотокамера, высокое разрешение экрана, большой размер оперативной памяти, высокая скорость работы и пр.).

Для успешного позиционирования требуется выполнение четырёх условий.

1. Ясность. Идея позиционирования должна быть четко выражена с учетом как целевого рынка, так и отличительного преимущества. Подавляющее большинство потребителей вряд ли запомнит чересчур сложные формулы позиционирования.

2. Последовательность. Ежедневно на людей обрушивается лавина всевозможных призывов, обещаний, советов. Если вы хотите, чтобы вас заметили и услышали на фоне этого «шума», действуйте последовательно.

3. Правдоподобие. Выбранные вами отличительные преимущества должны быть достаточно правдоподобными с точки зрения целевых потребителей.

4. Конкурентоспособность. У отличительного преимущества должен быть определенный конкурентный аспект. Предлагаемый вами товар или услуга должны обладать каким-либо качеством, отсутствующим у товаров или услуг ваших конкурентов и представляющим определенную потребительскую ценность⁶

При выборе позиции следует начинать с мозга потребителя. Необходимо заглянуть в его мысли и задать себе шесть вопросов:

1. Какую позицию мы занимаем?
2. Какую позицию мы хотим занимать?
3. Кого нам надо обойти?
4. Достаточно ли у нас денег?
5. Сможем ли мы выстоять?
6. Соответствуют ли наши маркетинговые шаги занимаемой позиции? [55]

Позиционирование товара на рынке бывает трех видов: превосходящее, заменяющее и дополняющее

Превосходящее позиционирование предполагает утверждение, что продукт компании самый лучший.

Пример: «Colgate - зубная паста № 1 в мире», «Orbit - лучшие жевательные подушечки» и т.д.

Заменяющее позиционирование - выбирается одна характеристика и делается акцент на ее отличии от конкурентов.

Например, «наше моющее средство так же хорошо удаляет жир, но в отличие от продукта конкурентов оно более концентрированное и экономичное».

Дополняющее позиционирование основано на выделении дополнительного фактора конкурентоспособности, которого нет у продуктов конкурентов.

Например, моющее средство для посуды еще и ухаживает за кожей рук.

Подчеркивается, что позиция марки должна обновляться каждые 3-5 лет или чаще, если этого требует изменяющаяся стратегия развития компании. Позиция марки должна регулярно пересматриваться, чтобы соответствовать целевому рынку, рыночным тенденциям и динамике, подвижкам в составе покупателей, целям и задачам компании [42].

При позиционировании компании на внешних рынках отдельным важным для восприятия потребителем бренда фактором является фактор страны происхождения товара (например, «Сделано в Японии», «Сделано в Китае», «Сделано в Канаде», «Сделано в России» и т.п.) [57]

Выделяют три основные стратегии международного позиционирования:

1. Позиционирование согласно глобальной потребительской культуре. Данная стратегия опирается на глобальные ценности общемировой культуры или субкультуры, разделяемые всеми.

Например, глобальными сегментами могут считаться: сегмент вегетарианцев, сегмент приверженцев экологичного потребления, сегмент рэп-культуры и т.п.

2. Позиционирование, ориентированное на национальные особенности страны-производителя – связывает ассоциации о продукте и стране его происхождения. Такая стратегия часто связана с уже сложившимися стереотипами: французские духи, итальянская обувь, японский телевизор, английская шерсть, немецкий автомобиль, американские джинсы и пр.

⁶ Подробнее см.: Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга: учебное пособие. / Д. Джоббер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – с. 194.

3. Позиционирование на основе особенностей и культуры определенной местности – опирается на особенностях определенной местности со своей уникальной культурой и подходу к производству продукта. Часто такое позиционирование встречается в сфере туризма, а также производства продуктов питания. Например: минеральные воды Кавказа, или питьевая вода «Байкал», молоко с альпийских лугов и т.п.

Можно выделить следующие основания для позиционирования:

- Позиционирование на базе целевой потребительской ниши, целевых потребителей продукта;
- Позиционирование на основе главных (существенных) отличительных свойств конкретного продукта;
- Позиционирование на основе ключевых выгод/ преимуществ, предлагаемых товаром;
- Позиционирование на базе потребительских предпочтений относительно «идеальной марки» продукта;
- Позиционирование на основе ситуации потребления;
- Позиционирование на основе особого способа употребления товара;
- Позиционирование на основе отличительных особенностей по отношению к определенному товару-конкуренту;
- Позиционирование на базе разрыва с определенной категорией товаров;
- Позиционирование на основе ассоциации, возникающих у целевых потребителей от продукта;
- Позиционирование на основе способности решать определенные проблемы потребителей.

В зависимости от количества выбранных характеристик выделяют позиционирование двухмерное и многомерное.

Двухмерное позиционирование основано на двух главных привлекательных свойствах продукта. Классическим вариантом двухмерного позиционирования является позиционирование с точки зрения соотношения цены и качества продукта.

Многомерное (позиционирование) шкалирование основано на выделении более двух параметров качества, по которым товар сравнивается с аналогами.

Как пример можно привести многомерную шкалу по автомобилям, когда в качестве основных параметров выделяются цена, ходовые качества, безопасность, обслуживание, надежность, комфорт, престижность и дизайн автомобиля.

Существуют следующие методы позиционирования:

- 1) Метод «Уникального торгового предложения (УТП)». Необходимо перебрать все свойства товара до тех пор, пока не найдется что-то уникальное, что можно об этом товаре сказать. Если в реальности ничего нет, необходимо найти особенность товара, оставшуюся незамеченной, и сделать ее своей.
- 2) SWOT-анализ. Сильные стороны - слабые стороны, возможности - угрозы.
- 3) Метод соответствия. Выписываются конкуренты и находятся отличия нашего товара от конкурентных товаров.
- 4) Метод «реестра». Анализируются рекламные послания конкурентов: спонтанные ассоциации (например, нежность, доброта, чувственность); атрибуты (например, низкокалорийный йогурт); преимущества / выгоды (например, излечивает перхоть); территория (например, страна Marlboro); имидж-герой (например, «Финт» - для тех, кто вправду крут).
- 5) Метод построения карт. Визуально показывает, что важно для ЦА в терминах атрибутов товара или услуги. Наиболее эффективно на базе количественных исследований.
- 6) Метод эмоциональной взаимосвязи. Делает особое ударение на чувствах и ощущениях целевой аудитории:
 - место и значение товара в их жизни;

- их отношение к товару;
- их отношение к компании;
- о самих себе и о других.

в) анализ конкурентной позиции предприятия-участника ВЭД

Для проведения конкурентного анализа необходимо осуществить несколько шагов:

1. Определить границы рынка (продуктовые, территориальные).
2. Определить круг конкурентов.
3. Оценить конкурентные позиции своего проекта относительно конкурентов.
4. Выявить возможности для стратегического развития и позиционирования своего продукта на рынке с учетом факторов конкурентной борьбы и позиций конкурентов.

Наиболее распространенными средствами построения конкурентного анализа являются модели:

– «4P»-анализ⁷, - представляет собой сравнительный анализ собственного предприятия и предприятий-конкурентов по следующим факторам: продукт (product), цена (price), место (place), продвижение продукта (promotion);

– «9P»-анализ - используется для более глубокого анализа, включает такие переменные, как продукт (product), цена (price), место (place), продвижение продукта (promotion), персонал (people), процесс (process), физическое свидетельство или подтверждение (physical evidence – отзывы, рекомендации, сертификаты), связи с общественностью (public relations), личные продажи (personal selling).

– SWOT-анализ – модель сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз;

– модель оценки пяти конкурентных сил М. Портера – представляет глубокий анализ конкурентоспособности и предполагает заполнение таблицы, где приводятся параметры для оценки конкуренции (Приложение 2)

На основе конкурентного анализа рекомендуется составить профиль поведения предприятия-конкурента. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- доволен ли конкурент своим существующим положением в конкурентной среде или нет?
- какие возможные шаги и изменения в стратегии может предпринять конкурент?
- в чем уязвим конкурент?
- какие конкурентные действия вызовут самое сильное и наиболее эффективное возмездие со стороны конкурента?

Осуществление ВЭД, в особенности в случае выхода на внешние рынки, требует особого подхода к анализу конкурентоспособности, которые следует ориентировать на систему базовых условий конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД и построение комплексной оценки конкурентоспособности, которая бы учитывала фактор национальности. Требованием к комплексной методике оценки предприятия-участника ВЭД является необходимость многоуровневой оценки: внутренних и внешних показателей текущей конкурентоспособности; внутренних и внешних показателей стратегической конкурентоспособности предприятия с учетом специфики ведения внешнеторговых операций (таблица 21).

⁷ Подробнее на сайте powerbranding.ru. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/>

Таблица 21 – Аналитическая таблица методов оценки конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД при выходе на внешние рынки

Показатель конкурентоспособности	Метод определения
1. Внутренние показатели текущей конкурентоспособности	
1.1 Цена продукта	4 Р анализ
1.2 Качества продукта	4 Р анализ
1.3. Уровень сервиса	4 Р анализ
1.4. Сила бренда	4 Р анализ
2. Внешние показатели текущей конкурентоспособности	
2.1 Имидж страны резиденции экспортера	Индекс национальных брендов Anholt-GfK Nation Brands Index (NBI) Сравнительный анализ динамики показателей экспорта страны
2.2 Текущая конкурентоспособность экспорта страны резиденции экспортера	Индекс конкурентоспособности промышленности - Competitive Industrial Performance Index (CIP Index UNIDO)
3. Внутренние показатели стратегической конкурентоспособности	
3.1 Качество стратегии и целей	Анализ прибыльности
3.2. Степень гибкости и адаптивности компании	Метод определения степени эластичности показателей предприятия к изменениям рынка
3.3 Эффективное использование ресурсов	Финансово-экономический анализ
3.4 Инновационность, технологичность	Метод оценки структуры основных средств Оценка скорости внедрения инноваций
4. Внешние показатели стратегической конкурентоспособности	
4.1 Состояние деловой среды в стране резиденции экспортера	Глобальный индекс конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) Индекс «Ведение бизнеса» (Doing Business), в частности субиндексы: уровень международной торговли, налоги на бизнес.
4.2. Показатель доступности ресурсов, технологий, инфраструктуры в стране резиденции экспортера	Глобальный индекс конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) Индекс «Ведение бизнеса» (Doing Business) в частности показатель доступность кредита.
4.3. Уровень государственной поддержки инноваций в стране резиденции экспортера	Глобальный инновационный индекс (The Global Innovation Index), в частности переменные институты, инфраструктура Динамика доли ВВП, направленной на поддержку инноваций и финансирование технологий
4.4. Уровень государственной поддержки экспорта в стране резиденции экспортера	Динамика доли госрасходов на финансовую поддержку экспорта. Количество нефинансовых мер поддержки экспорта конкретной отрасли. Уровень таможенных ограничений экспорта конкурентной продукции

Составлено автором [29]

На основе обозначенных в таблице 21 критериев оценки, можно использовать матрицу комплексной оценки конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД. (Приложение 3, таблицы ПЗ.1 и ПЗ.2).

Графическим методом анализа конкурентов и конкурентоспособности является метод построения «**многоугольника конкурентоспособности**»

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника (пример на рисунке 10)

Многоугольник конкурентоспособности

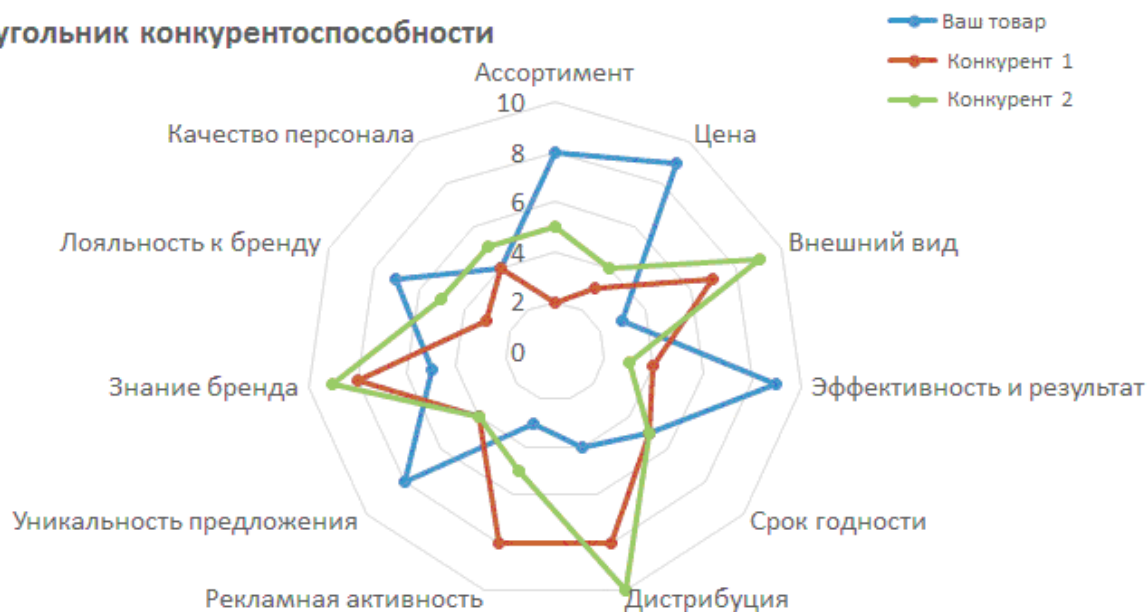


Рисунок 10 – Пример построения многоугольника конкурентоспособности»⁸

Итогом конкурентного анализа должна стать четкая формулировка конкурентного преимущества продукта и/или предприятия.

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

При формулировке конкурентных преимуществ необходимо стремиться к устойчивым, долгосрочным показателям и избегать ложных позиций и критериев.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

После того, как конкурентное преимущество найдено, необходимо разработать 2 плана маркетинговых действий:

1. План по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед.
2. План по сохранению актуальности преимущества.

⁸ По материалам сайта <http://powerbranding.ru>. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/competition/mnogougolnik-konkurentosposobnosti/>

4.3 Продукция и услуги

Следующим крупным разделом бизнес-плана является раздел, посвященный анализу продукта, выводимого на рынок.

Основной вопрос раздела: в чем уникальность именно Вашего продукта/услуги, почему именно у Вас будут его приобретать.

При этом необходимо проанализировать следующие позиции

- а) потребности, удовлетворяемые продуктом;
- б) характеристики продукта;
- в) сравнение с другими аналогичными товарами;
- г) патентная защищенность продукта;
- д) основные направления совершенствования продукта;
- ж) возможные ключевые факторы успеха продукта.

а) потребности, удовлетворяемые вашим продуктом

Следует понимать, что потребители приобретают не сам продукт по себе, а именно ту полезность, которую он в себе несет, и в получении которой нуждаются потребители. Таким образом решение о совершении покупки покупатель всегда принимает на основе своих потребностей и приоритетов. Такие слова, как: «хочу», «куплю», «интересует», «надо», «ищу» - указывают на сформированную потребность.

Следовательно, проработку продукта при выводе его на рынок, в том числе и на международный, всегда необходимо начинать с изучения и выявления ключевых потребностей рынка.

Все потребности потребителя можно разделить на 2 большие группы: функциональные потребности и эмоциональные потребности, при этом эмоциональные потребности могут носить как психологический, так и социальный характер (рисунок 11).

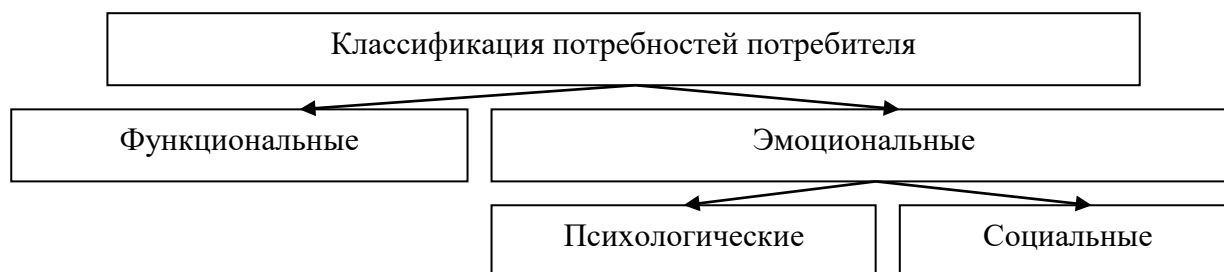


Рисунок 11 – Классификация потребностей потребителей

Функциональные потребности очень часто являются ключевыми драйверами к покупке продукта, т.к. представляют фундамент мотивации потребления товара. Но при этом функциональные потребности являются универсальными, типовыми, легко повторимыми, что затрудняет дифференциацию от конкурентов на уровне удовлетворения функциональных потребностей.

Эмоциональные потребности заключаются в том, что потребитель при покупке товара часто ищет возможность самовыражения. Покупая товары, наделенные особым имиджем, потребитель как бы определяет себя в обществе и сообщает это окружающим.

В случае, если потребность слабовыраженная или совсем отсутствует, некоторые компании ее искусственно формируют, но это требует длительного времени, существенных инвестиций в продвижение товара и не даёт при этом гарантированный результат.

Для каждого товара или услуги кампании рекомендуется составление карты потребностей потребителя. Данная карта потребностей будет служить ядром каждого

нового продукта, по данной карте можно будет быстро проверить соответствие новых идей требованиям целевого потребителя.

б) характеристики продукта.

Важными характеристиками продукта, которые следует проработать при бизнес-планировании являются степень его дифференциации, показатели качества и внешний вид, оформление продукта.

По степени дифференциации продукцию можно делить на однородную, слабо-дифференцируемую и дифференцируемую.

К однородной продукции в большей степени относят сырьевые товары, торгующиеся на специализированных биржах, а также отдельные комплектующие, к которым предъявляются жесткие технические и прочие требования к их изготовлению и внешнему виду.

К слабо-дифференцируемым продуктам в основном можно отнести ряд продуктов, которые близки к однородным, но в основном ориентированы на потребительский рынок и дифференцируются по вторичным признакам: упаковка, бренд, место происхождения, сорт, степень обжарки, количество примесей и добавок и т.п.

С дифференцируемым продуктам относятся большинство товаров масс-маркета, которые различаются между собой и функциональными характеристиками, и вариантами исполнения, и комплектацией, и дизайном и прочими атрибутами. Факторами дифференциации продукта могут быть:

- внутренние свойства продукта (внутренние потребительские качества, способы использования, ремонтоспособность продукта);
- внешние свойства продукта (форма, дизайн, упаковка, сервис, информация по использованию).

Степень продуктовой дифференциации измеряется:

- по числу торговых марок
- по объему расходов фирм на рекламу
- на основе показателя перекрестной эластичности
- на основе анализа приверженности к марке по опросам потребителей
- на основе анализа приверженности марки по поведению потребителей

Следующим важным параметром продукта является его качество, представляющее собой совокупность свойств товара, обуславливающих его способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с его назначением.

Понятие качества продукта – комплексное, раскрывающееся посредством его разложения на несколько групп переменных. При этом отдельно выделяются параметры качества товара, работы и услуги. Основными группами показателей качества являются показатели надежности, экономичности, эргономичности, технологичности, экологичности, стандартизации и унификации, безопасности и эстетические показатели.

Внешнее оформление товара также имеет значение, особенно при его продвижении на рынке. Внешнее оформление товара включает следующие элементы:

- дизайн самого товара;
- упаковка товара;
- оформление выкладки, витрины;
- оформление торговой точки;
- оформление сайта интернет-магазина и/или виртуальной витрины.

Стоит понимать, что часто покупатели, особенно на потребительском рынке, придают большое значение оформлению продукта, его внешней привлекательности.

Важным вопросом для целей бизнес-планирования является не только проработка самих идей, но и определение финансовой стороны внедрения выбранных идей, т.е. расчет расходов на проработку самого продукта и на его оформление.

в) сравнение с другими аналогичными товарами;

Сравнение Вашего продукта с аналогами может осуществляться аналогично конкурентному анализу. Для этого необходимо пройти несколько этапов:

1. Определить важные, существенные характеристики Вашего продукта;
2. Определить географию охвата Вашим продуктом рынков;
3. Выявить аналоги вашему продукту, совпадающие по его важнейшим характеристикам и предлагаемых на тех же географических рынках;
4. Провести сравнительную оценку;
5. Сделать вывод, определить стратегические позиции своего продукта, которые могут обеспечить ему успех на целевом рынке.

Для проведения сравнения продукта могут быть построены примерные таблицы сравнения, опирающиеся на основные показатели качества (таблицы 22 и 23)

Таблица 22 – Примерная форма анализа сильных и слабых позиций товара по сравнению с его аналогами

Факторы (показатели качества товара)	Лучше, чем у конкурентов – сильная сторона	Хуже, чем у конкурентов – слабая сторона
Надежность	+	
Экономичность		+
Эргономичность		+
Эстетичность	+	
Технологичность	+	
Стандартизация и унификация	+	
Патентно-правовая защита		+
Экологичность		+
Безопасность		+

Таблица 23 – Примерная форма анализа конкурентной позиции товара по сравнению с его аналогами

Факторы (ключевые факторы успеха)	Ранг (вес) фактора ⁹	Наше предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2	
		оценка	Взвешенная оценка	оценка	Взвешенная оценка	оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4 = 3*2	5	6 = 5*2	7	8 = 7*2
Надежность							
Экономичность							
Эргономичность							
Эстетичность							
Технологичность							
Стандартизация и унификация							
Патентно-правовая защита							
Экологичность							
Безопасность							
ОБЩИЙ ИТОГ	1						

⁹ Ранг проставляется по каждому фактору в долях в зависимости от его значимости для отрасли таким образом, чтобы в сумме по всем факторам получилась единица.

Аналогичная таблица может быть построена и по переменным 4P, 9P или SWOT-анализа, а также допустимо использовать графический метод построения «многоугольника конкурентоспособности»

2) патентная защищенность

При выходе на рынок с товаром-новинкой, технологической разработкой или просто с усовершенствованным товаром рекомендуется позаботиться о его патентной защите. Особенно это актуально при выходе на внешние рынки, где конкуренция еще более ожесточена и высоки риски потерять авторство и права на свое изобретение.

В России Выдачу патентов осуществляет Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент). Многие функции, связанные с выдачей патентов, осуществляют подведомственные ему учреждения. Так, экспертизу поступивших документов и заявленных изобретений осуществляет Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС).

Роспатент осуществляет активную поддержку участников ВЭД при выходе на внешние рынки, особенности российским инновационным предприятиям. На сайте Роспатента, в разделе «Зарубежное патентование» размещена информация для заявителей, заинтересованных в получении правовой охраны объектов интеллектуальной собственности за пределами Российской Федерации.

В соответствии с рекомендациями Роспатента, российским правообладателям, выходящим на зарубежные рынки, следует принимать во внимание следующую информацию:

1. Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности (далее – ИС), как правило, носит строго территориальный характер: объект ИС, охраняемый в одном государстве, не будет охраняться в другом государстве, пока не будут совершены необходимые для этого действия.

2. В большинстве стран мира правовая охрана объектов ИС предоставляется на основании их государственной регистрации в национальном патентном ведомстве. Решение о необходимости обеспечения охраны того или иного объекта ИС за рубежом принимает правообладатель с учетом возможностей, предусмотренных международными договорами.

3. Помимо подачи заявки напрямую в национальное патентное ведомство того или иного государства, правовая охрана объектов ИС в этом государстве может быть получена на основании заявки, поданной по одной из региональных или международных процедур, созданных на основании международных договоров.

4. В большинстве юрисдикций взаимодействие нерезидентов с национальным патентным ведомством осуществляется через посредника. В качестве посредника обычно рекомендуется привлекать патентного поверенного, обладающего подтвержденной государством квалификацией, позволяющей избежать неоправданных затруднений при ведении дел с патентным ведомством. Сведения о зарегистрированных патентных поверенных Российской Федерации представлены в разделе «Патентные поверенные». Сведения о патентных поверенных и представителях зарубежных стран размещаются на официальных сайтах патентных ведомств.

5. Обеспечение охраны за рубежом созданных в России объектов ИС должно осуществляться с соблюдением норм российского законодательства, регулирующих вопросы национальной безопасности в области охраны промышленной собственности. Порядок патентования за рубежом изобретений и полезных моделей, созданных в Российской Федерации, регламентируется статьей 1395 Гражданского кодекса Российской Федерации, согласно которой зарубежное патентование может быть осуществлено не ранее чем через 6 месяцев после подачи заявки в патентное ведомство России. Данное требование обусловлено необходимостью проверки содержания патентных заявок на наличие в них сведений, составляющих государственную тайну. Также заявителю

необходимо убедиться в том, что его заявка не нарушает требований соблюдения секретности и экспортных ограничений, предусмотренных Законом РФ от 21.07.93 № 5485-1 «О государственной тайне», согласно которым вся ответственность за разглашение сведений, составляющих государственную тайну, лежит на владельце информации. В рассматриваемом случае таким владельцем является заявитель, подающий заявку за рубежом.

6. Основными источниками информации об охране и защите прав на объекты ИС в зарубежных странах являются официальные сайты Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) и национальных патентных ведомств. Общая информация о национальных патентных ведомствах находится на сайте Роспатента в разделе «Ссылки», а также на сайтах ФИПС и ВОИС. Важнейшим примером законодательства по охране прав на объекты ИС являются международные договоры, в соответствии с которыми приведено законодательство большинства стран мира. Информацию о международных договорах в сфере интеллектуальной собственности можно найти в разделе «Международные документы» сайта Роспатента, а также на сайте ВОИС [22].

На сайте Роспатента в разделе «Зарубежное патентование» помимо общих рекомендаций содержится подробная информация о национальных, региональных и международных системах регистрации патентов с полезными ссылками на официальные ресурсы. Также информацию об охране и защите прав на объекты интеллектуальной собственности можно найти на странице «Поддержка инноваций» сайта Единого информационно-аналитического портала государственной поддержки инновационного развития бизнеса innovation.gov.ru.

Для целей бизнес-планирования важно определить, **каковы будут расходы** на оформление авторских прав, получение патента.

д) основные направления совершенствования продукции

На основе анализа рыночной ситуации и сравнительного перспективного анализа своего продукта, необходимо регулярно прорабатывать вопрос совершенствования своей продукции и всего ассортиментного ряда.

Для целей бизнес-планирования важно определить **направления совершенствования**, которые опираются на анализ сильных и слабых сторон товара и фирмы.

Хорошо определить и **будущие расходы** совершенствования через 2-3 года. Это подчеркнет серьезность ваших намерений.

Можно выделить несколько базовых подходов или концепций совершенствования продукта, которые опираются на проведенный ранее анализ:

1. Концепция совершенствования производства.
2. Концепция совершенствования распределения и дистрибуции.
3. Концепция совершенствования ключевых, функциональных характеристики товара.
4. Концепция совершенствования и развития ассортимента.
5. Концепция совершенствования дополнительных характеристики товара: дизайн, упаковка, оформление, вкусовое разнообразие и пр.

В 2005 г. разработан метод совершенствования продукции, называемый «**Метод эффективных результатов (МЭР)**» [17]. Цель данного метода - постоянное совершенствование характеристик выпускаемой продукции с позиции эффективности.

Метод позволяет компании-производителю определить и заранее устранить недостатки выпускаемой продукции.

Под эффективностью понимается отношение полученной пользы к рас плате за нее.

Под эффективным результатом понимается улучшение характеристик объекта при минимальной расправе за улучшения.

Основные этапы «МЭР»:

Этап 1. «Объект улучшения». Цель этапа - выбор и обозначение объекта дальнейшего совершенствования.

Этап 2. «Устранение недостатков». Цель этапа - эффективные новаторские предложения, улучшающие характеристики объекта через выявление и устранение имеющихся у него недостатков. Основные шаги этапа 2 представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Основные шаги этапа «Устранения недостатков»

Шаги	Действия фирмы	Результат
Шаг 1	Рассмотреть объект в различных условиях (в процессе эксплуатации, транспортировки, хранения и т.д.) и с позиции эффективности определить в нем имеющиеся недостатки.	Список имеющихся недостатков
Шаг 2	Сформулировать творческие задачи по устранению имеющихся недостатков и дать новаторские предложения по улучшению характеристик рассматриваемого объекта.	Список новаторских предложений.
Шаг 3	Для каждого внесенного новаторского предложения определить предполагаемые недостатки в его реализации	Список предполагаемых недостатков
Шаг 4	Сравнить эффективность предполагаемых и имеющихся достоинств и недостатков рассматриваемого объекта и принять решение о целесообразности внедрения каждого внесенного новаторского предложения	Заклучение о внедрении новаторского предложения.

Этап 3. «Альтернативные решения». Цель этапа - новаторские предложения, улучшающие характеристики объекта через продвижение более эффективных альтернативных решений. Основные шаги этапа 2 представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Основные шаги этапа «Альтернативные решения»

Шаги	Действия фирмы	Результат
Шаг 1	Рассмотреть объект в различных условиях (в процессе эксплуатации, транспортировки, хранения и т.д.) и с позиции эффективности определить имеющиеся в нем достоинства.	Список достоинств объекта.
Шаг 2	Определить ранее устраненные недостатки, используя найденные достоинства объекта.	Список ранее устраненных недостатков.
Шаг 3	Сформулировать творческие задачи по устранению выявленных недостатков и предложить более эффективные альтернативные решения по улучшению характеристик рассматриваемого объекта.	Список альтернативных решений.
Шаг 4	Определить предполагаемые недостатки от реализации каждого альтернативного решения.	Список предполагаемых недостатков.
Шаг 5	Сравнить эффективность предполагаемых и имеющихся достоинств и недостатков рассматриваемого объекта и принять решение о целесообразности внедрения каждого альтернативного новаторского предложения.	Заклучение о внедрении новаторского предложения.

Этап 4. «Участие в процессе внедрения новаторского предложения». Цель этапа - наличие усовершенствованного объекта.

ж) возможные ключевые факторы успеха вашего товара.¹⁰

Ключевые факторы успеха в зависимости от этапа жизненного цикла товара или отрасли связаны со следующими областями¹¹:

- на стадии внедрения - дизайн продукта (услуги), производительность, новизна, качество, продуктовая линейка, осведомленность о товаре.
- на стадии роста - эффективная организация бизнес-процессов, наличие и доступность товаров, качество, продуктовая линейка, цена.
- на стадии зрелости - эффективность производства (минимизация затрат), цена, наличие и доступность товара, дифференциация товара, дополнительный сервис
- на стадии упадка - преданность индустрии, опыт, ребрендинг, дополнительные условия, цена, высокое качество, лояльность потребителей, система распространения.

4.4 План маркетинга

Завершающим блок вопросов, связанных с изучением рынка и планированием продуктовой концепции является раздел бизнес-плана «План маркетинга». Часто выделенные в настоящем пособии разделы «Анализ рынка» и «Продукция и услуги» сразу входят в раздел «план маркетинга» и не выделяются отдельно.

Задачей плана маркетинга является формирование будущей стратегии поведения компании на рынке, определенной на основе проведенного рыночного и продуктового анализа, а также расчет базовых показателей и составление бюджета маркетинга (освоения рынка). В силу поставленной задачи основными подразделами (вопросами) плана маркетинга обычно являются:

- а) стратегия маркетинга;
- б) товарная политика;
- в) ценовая политика;
- г) сбытовая политика;
- д) бюджет маркетинга

а) стратегия маркетинга

Основными задачами составления стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия являются:

- формирование определенного направления деятельности организации;
- определение роли каждого подразделения организации во время реализации данной стратегии;
- определение размеров, а также распределение ресурсов между подразделениями.

Для выбора определенной стратегии внешнеэкономической деятельности, предприятие может воспользоваться одной из существующих альтернатив:

1. Инновационная стратегия - связана с привлечением потребителей с помощью новых продуктов, в которых будут видны результаты инновационной деятельности, по сравнению с уже существующими товарами. Инновации могут быть связаны с внешним видом продукта, с выполнением им определенных функций, его качеством, методом производства и так далее.

2. Стратегия интернационализации - связана с постоянным и планомерным изучением зарубежных рынков, оправдана в ситуациях, когда на рынке ужесточение конкуренции, стремление предприятий к полной загрузке производственных мощностей, необходимость снижения риска и повышения финансовых преимуществ.

¹⁰ Практические примеры можно посмотреть по ссылке: Ключевые факторы успеха торговых марок на российском рынке. Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/print/001326/>

¹¹ Подробнее можно посмотреть также на сайте powerbranding.ru. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/razvitiye-tovara/>

3. Стратегия глобализации - предполагает определение общих характеристик рынков и целевых групп различных стран, не зависящих от их особенностей.

4. Стратегия кооперации - заключается в поиске организацией взаимовыгодного сотрудничества, чтобы наиболее полно использовать потенциал рынка, а также для утверждения прочных позиций предприятия на рынке. Возможно создание стратегических альянсов, таких как поставщики и производители, а также конкуренты при определенных обстоятельствах.

5. Технологические стратегии - предприятие систематически и сознательно выявляет направления технического потенциала предприятия исходя из потребностей рынка.

В основе различных видов стратегий ВЭД предприятия лежат два основных общих стратегий (рисунок 12).

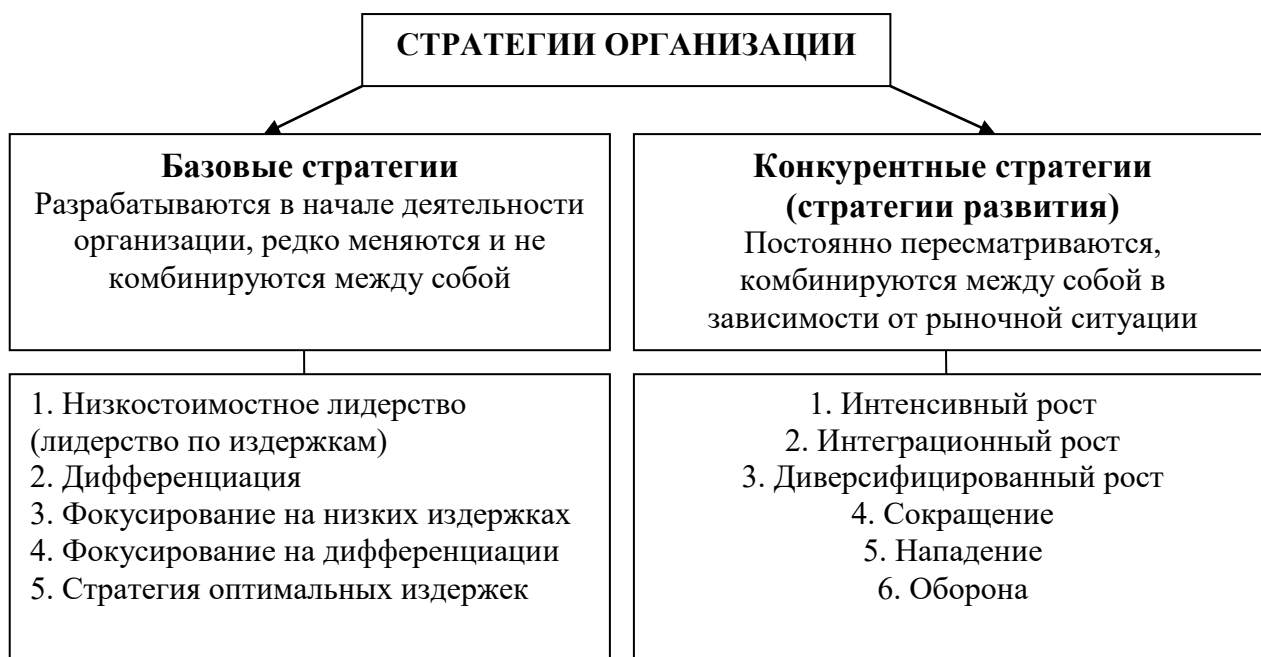


Рисунок 12 – Классификация маркетинговых стратегий организации

Базовые стратегии были разработаны профессором из Гарварда Майклом Портером в книге «Конкурентная стратегия».

Портер считал: для того, чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход необходимо лидировать в какой-нибудь области: в продукте, в цене, или в нишевой области. На основе такой теории Майкл Портер выделял 3 базовые маркетинговые стратегии конкуренции компании на рынке (таблица 26)

Таблица 26 – Классификация базовых маркетинговых стратегий по М. Портеру

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Охват рынка	Широкий	1. Низкостоймостное лидерство	2. Дифференциация
	Узкий	3. Фокусирование на низких издержках	4. Фокусирование на дифференциации

По мнению Майкла Портера, любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. Страшнее всего, если компания задержалась на полпути к выбору стратегии. В этом случае она будет постепенно терять долю рынка, будут расти ее издержки, что не позволит работать с крупными покупателями.

Чуть позже была предложена 5-я базовая стратегия маркетинга - стратегия оптимальных издержек - повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов и ниже.

Конкурентные стратегии выделял И. Ансофф (таблица 27).

Таблица 27 – Классификация конкурентных стратегий по И. Ансоффу

		Тип продукта	
		Существующий	Новый
Рынок	Существующий	Проникновение на рынок	Развитие продукта
	Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Все стратегии И. Ансофа, кроме диверсификации, относятся к стратегиям интенсивного роста, нацеленных на развитие компании на существующем, растущем рынке, который не исчерпал свои возможности.

Целью стратегии проникновения на рынок является увеличение объемов продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга. Стратегия развития через товары заключается в росте продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма.

Стратегия диверсификации связана с освоением новых рынков или сегментов рынка, и используется, когда возможности развития на уже существующем рынке, где действует компания, ограничены или отсутствуют. При этом диверсификация может быть родственной (переход в смежные сферы, предполагающий использование схожих технологий) и несвязанной (переход в неродственные отрасли)

Кроме стратегий, охарактеризованных И. Ансофом на рис. 12 представлены стратегии интеграционного роста, нападения, обороны и сокращения.

Интеграция (стратегии интеграционного роста) предполагает присоединение новых бизнес-единиц путем объединения. Стратегии данного типа оправданны, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Выделяют 2 направления интеграции:

- вертикальное (объединение или установление контроля над источником снабжения – интеграция «назад» и/или объединение или установление контроля над выходными каналами – интеграция «вперед»);

- горизонтальное, осуществляемое с целью усиления позиции фирмы путем поглощения конкурентов или установления контроля над ними.

Стратегия сокращения также относится к стратегиям развития, поскольку сокращение может означать не только стратегию последнего средства, но и здравый путь рационализации и переориентации операций. Стратегии сокращения имеют альтернативы:

- ликвидация – распродажа всех материальных активов, в случаях, когда фирма не имеет возможностей вести бизнес далее, но ее активы можно выгодно продать;

- «сбор урожая» предполагает постепенное сокращение сбыта до нулевого уровня и получение при этом максимально возможного дохода, применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть выгодно продан целиком;

- «отсечение лишнего» - отделение от организации некоторых подразделений или видов деятельности, не имеющих перспектив развития;

- сокращение расходов – осуществляется с целью мобилизации ресурсов и поиска возможностей по сокращению затрат.

Отдельной группой идут наступательные и оборонительные стратегии.

Цель наступательной стратегии – занять лидирующее или доминирующее положение на рынке. Среди наступательных стратегий выделяют:

– фронтальную атаку - заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам в конкурентной борьбе, не пытаясь обнаружить его слабые места;

– фланговую атаку, предусматривающую борьбу с конкурентом на том направлении, где он слаб или плохо защищен;

– окружение – массированная атака со всех направлений;

– обходной маневр - бросивший вызов обходит лидера и направляет свои усилия на более легкий рынок, надеясь, что спрос на его товар превзойдет спрос на товар лидера;

– партизанская атака - предполагает периодические короткие наступления, снижение цен, мощные и агрессивные рекламные кампании, обычно используется компаниями, которые слабее конкурента.

Стратегия обороны осуществляется с целью укрепить и поддержать позиции компании в условиях конкурентной борьбы. Имеется несколько вариантов стратегий обороны в условиях конкурентной борьбы:

– позиционная оборона, заключающаяся в общей и полной защите своих рыночных позиций;

– фланговая оборона, сводящаяся к защите наиболее уязвимых участков (например, расширение продуктовой линии фирмы в целях закрытия свободных ниш);

– превентивная оборона, предполагающая нападение на конкурентов, прежде чем те предпримут спрогнозированные действия против лидера;

– контрнаступательная оборона, когда лидер рынка исследует наступление конкурентов, находит слабое место и проводит агрессивное наступление в этой точке;

– мобильная оборона - использование новых рынков, которые могут служить будущей базой для наступления;

– стратегия сокращенного фронта, при которой происходит уход с части рынков, на которых позиции продукта слабы. Высвободившиеся ресурсы концентрируются на рынках с прочными позициями

б) товарная политика

На основе разработанных стратегий предприятия формируется его товарная политика, имеющая своей целью раскрыть следующие аспекты:

– выбор товарных ниш для товаров;

– предпродажное обслуживание покупателей (клиентов);

– товарный ассортимент и его оперативная корректировка;

– меры по обеспечению конкурентоспособности товаров;

– совершенствование (развитие) упаковки и маркировки товара;

– обеспечение послепродажного сервиса.

Товарная ниша - это некий сегмент рынка, на котором реализуется продукция какой-то одной конкретной категории. Выбор товарной ниши опирается на сегментацию рынка и стратегию охвата рынка. Грамотный выбор ниши дает возможность наиболее ярко продемонстрировать свои сильные стороны (качество работы, профессионализм сотрудников и управляющих, клиентоориентированность) и отстроиться от конкурентов.

Выбор ниши под собственный бизнес складывается из нескольких шагов:

1. Провести сегментацию рынка, выявить отдельные рыночные ниши.

2. Проанализировать, какие из рыночных ниш уже заняты, а какие свободны и могут вместить новых участников.

3. Оценить уровень своего профессионализма, ресурсов и умений (чтобы определить, чем вы выгодно отличаетесь от остальных), учесть личные предпочтения и цели.

4. Найти среди ниш ту, которая лучше всего соответствует вашим целям и возможностям и при этом не очень занята.

Предпродажный сервис предполагает подготовку товара к покупке и эксплуатации, максимальное облегчение торговому персоналу его сбыт, а покупателю – его приобретение.

Включает:

1. Информирование клиентов:

- сбор и распространение информации;
- разработка и распространение технической документации, связанной с продвижением товаров на рынок, с эксплуатацией и ремонтом оборудования
- демонстрация оборудования и обучение потребителей

2. Подготовка к эксплуатации

действия, помогающие клиенту приобрести материальное изделие, приспособить его к существующим условиям труда, а затем запустить в эксплуатацию.

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования товаров, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежности к одному и тому же диапазону цен.

Товарный ассортимент характеризуется

- Широтой – количество наименований товаров
- Глубиной – количество модификаций одного товара (товарных единиц)

Общие принципы управления ассортиментом представлены в таблице 28

Таблица 28 – Общие принципы управления товарным ассортиментом

Принципы управления ассортиментом	Комментарии
Общий портфель компании	Количество товарных групп, их доля в общем портфеле по продажам и прибыли, историческая динамика портфельной доли за 1-3 года, рентабельность
Широта ассортимент	Количество SKU, отдельных товарных единиц в каждой группе
Роль товарной группы	Флагианы; генераторы валовых продаж; продукты, подчеркивающие позиционирование и отдельные характеристики товара; дополняющие или комплементарные товарные группы.
Конкурентоспособность	Ключевое УТП по каждой товарной группе
Прогнозы	Прогнозы по росту или снижению доли каждой товарной группы в общем портфеле, прогнозы по росту и снижению рентабельности каждой товарной группы, прогнозы по расширению или сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе (с описанием причин)
Степень новизны	Сравнение количества новых продуктов со среднерыночным показателем инноваций в отрасли

Товарный ассортимент должен регулярно анализироваться. В маркетинге наиболее востребованным является АВС-анализ ассортимента¹², который проводится как для отдельного бренда, так и в целом для компании. Метод позволяет определить нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

В основе метода АВС-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

¹² Подробнее на сайте powerbranding.ru. Режим доступа <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/abc-method/> и <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/abc-method/primer-excel/>

А – группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов

В – группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов

С – группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой кампанией.

Какой показатель ставить в основу ABC анализа – прибыль или валовые продажи – также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа.

Конкурентоспособность товара – это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые определяют его успех на рынке

Основные индикаторы конкурентоспособности товара:

- назначение (полезность) товара
- качественные характеристики товара
- цена товара

Характеристики конкурентоспособности: внешний вид, надежность, удобство использования, эстетичность, упаковка, сервис, гарантия, инструкции по эксплуатации и др.

Производители применяют различные стратегии повышения конкурентоспособности ассортимента:

- выгодно дифференцировать свои товары от товаров конкурентов,
- отобрать самый удачный товар фирмы и сосредоточить все усилия на нем,
- найти новое применение старым товарам,
- своевременно изъять устаревший товар,
- выход на новые рынки,
- улучшать характеристики товара в соответствии с ожиданиями и запросами потребителей,
- развить рекламу и прочие мероприятия по стимулированию сбыта.

Упаковка представляет собой не только средство защиты товара, но и важный инструмент стимулирования сбыта

Характеристики упаковки представлены в таблице 29

Таблица 29 – Характеристики упаковки товара

Характеристика	Расшифровка
Безопасность	Сохранение потребительской ценности товара и предотвращение его повреждений
Охрана экологии	Безвредность товара для окружающей среды
Надежность	Сохранение технических характеристик товара
Взаимозаменяемость	Возможность упаковок одного вида заменять друг друга
Привлекательность	Дизайнерское оформление упаковки, которое делает ее оригинальной и интересной
Стоимость	Затраты на создание упаковки
Информативность	Предоставление информации о свойствах товара, назначениях и порядке его использования, техники безопасности и других сведениях, важных для потребителя.

При разработке упаковок следует изучать ключевые тренды, интересоваться событиями в области упаковок, например, премией по упаковкам Pentawards

Маркировка – текст, условное обозначение или рисунок, нанесенные на упаковку или товар и другие вспомогательные средства. Средства маркировки: этикетки, ярлыки, штрих-коды, контрольные ленты, штампы и т.п.

Функции маркировки:

- Идентификация товара и ассоциация его с фирмой-производителем.
- Описание функциональных характеристик приобретаемого товара.
- Описание правил использования товара, а также мер техники безопасности при работе с ним.
- Реклама присущих товару качеств.

Послепродажное обслуживание - совокупность услуг, оказываемых потребителям после приобретения ими продукта изготовителя

Послепродажное обслуживание может включать:

- обеспечение гарантий;
- ремонт поломок;
- устранение недостатков;
- снабжение расходными материалами (по договору);
- замена некачественного товара;
- возврат денег при отказе покупателя на замену некачественного товара;
- обучение работников покупателя (по договору).

в) ценовая политика¹³

Ценовая политика – это комплекс правил и ограничений, в рамках которых принимается решение об уровне цены. Основной целью ценовой политики является определение такой цены на товар, которая позволит:

- достичь объема продаж, максимизирующего прибыль;
- увеличить долю компании на рынке;
- сформировать имидж высококачественной продукции за счет комплекса маркетинговых операций.

На ценовую политику предприятия оказывают воздействие ценообразующие факторы, среди которых:

- 1) общеэкономические: экономический цикл, совокупный спрос и предложение, инфляция;
- 2) чисто-экономические: издержки, прибыль, налоги и сборы, потребительские свойства товара, предложение и спрос на товар с учетом товаров-субститутов;
- 3) специфические: сезонность, эксплуатационные расходы, компетентность, гарантии и условия сервиса;
- 4) внешнеэкономические: государственное регулирование ВЭД, валютный курс;
- 5) неэкономические: политические, военные и т. д.

Стратегии ценообразования при осуществлении ВЭД практически аналогичны деятельности на внутренних рынках (таблица 30)

¹³ По материалам сайта powerbranding.ru. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/strategii-novykh-tovarov/>

Таблица 30 – Характеристика стратегий ценообразования в ВЭД предприятия

Вид ценовой политики	Описание ценовой стратегии
Ценообразование по издержкам	Определение цены исходя из общих издержек. Отталкивается от допустимого нижнего предела цены, плюс необходимая надбавка, обеспечивающая предприятию ожидаемую прибыль
Ценообразование по целевой прибыли (на основе безубыточности)	Изначально определяется желаемый процент прибыли на капитал, включаемый в цену
Ценообразование по спросу	Опирается на анализ спроса, чем интенсивнее спрос, тем выше цена. Затраты при этом могут оставаться неизменными
Ценообразование по конкуренции	Опирается на анализ конкуренции, чем выше уровень конкуренции, тем более гибкая и лояльная ценовая политика.
«Метание стрелок»	На основе данных опросов потенциальных покупателей о цене устанавливается ее оптимальная величина
Нейтральное ценообразование	Ориентирована на среднерыночные цены, предполагает анализ цен конкурентов и установление цен примерно на их уровне.
Ценовой прорыв	Установление относительно пониженных цен. Направлена на получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка. При этом цена, устанавливаемая в рамках такой стратегии, низка только по отношению к полезным свойствам товара, его желанности для покупателей и к ценам аналогичных товаров фирм-конкурентов.

В практике ценовую политику в чистом виде не применяют. Обычно опираются на все вышеперечисленные стратегии и определяют оптимальную стоимость товара (рисунок 13)¹⁴.

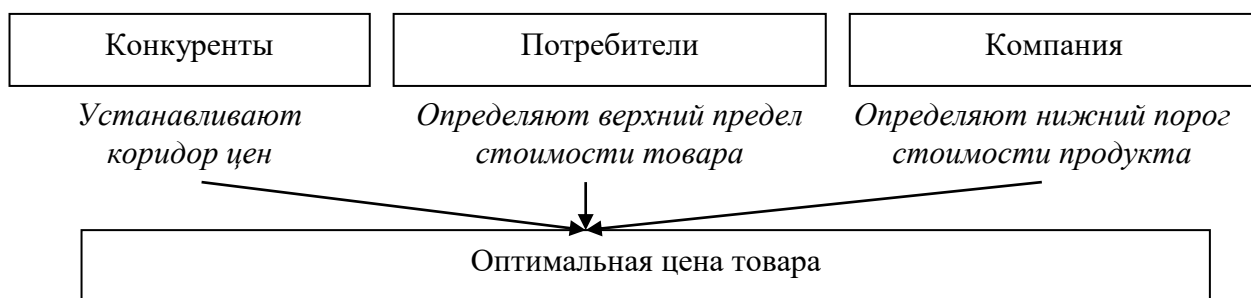


Рисунок 13 – Варианты оптимальной цены

Особенность ценообразования при осуществлении ВЭД заключается в том, что оно должно учитывать следующие аспекты:

- а) мировая цена на аналогичные товары (услуги);
- б) условия конкурентной среды;
- в) динамичность развития спроса и предложения, конъюнктуры рынков по данной группе товаров;
- г) динамика валютных курсов;
- д) сравнительная свобода поведения на рынке экспортера и импортера (меры государственного регулирования ВЭД) [2]

Мировая цена является основой ценообразования при осуществлении ВЭД. Мировая цена представляет собой выражение интернациональной стоимости поступающих на мировой рынок товаров, объективно отражающая стоимость экспортируемого товара. По

¹⁴ Пример расчета цены представлен на сайте [powerbranding.ru](http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/primer-rascheta-zeny/) . Режим доступа: <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/primer-rascheta-zeny/>

этой цене осуществляются крупные и регулярные сделки в свободно конвертируемой валюте, продажа товара на открытых рынках.

На мировом рынке существует множественность цен, т. е. цены на одинаковый товар различаются в зависимости от региона, сегмента рынка, времени продажи, экономической конъюнктуры, валюты платежа, мер государственного регулирования, политики крупных корпораций, наличия интеграционных группировок и т. д.

Мировые цены существуют в двух видах:

а) публикуемые – сообщаются в специальных и фирменных источниках информации и могут быть подразделены на следующие подвиды:

- справочные – цены на сырьевые товары, регулярно публикуемые в справочниках, деловых газетах и журналах; не отражают реальный уровень контрактных цен, от которых отличаются на величину скидок;

- прейскурантные – цены готовых изделий потребительского и производственного назначения аналогичны справочным ценам;

- биржевые (котировки) – цены товаров, торговля которыми осуществляется на товарных биржах; являются ценами реальных контрактов, осуществляемых на унифицированных условиях в отношении качества, объема, сроков поставки, валюты платежа и т. д. Публикуются ежедневно;

- цены аукционов, устанавливаемые в процессе конкурса между продавцами в периодически действующих центрах торговли определенной продукцией (например, табаком, цветами, чаем, овощами, фруктами и т. д.);

- цены торгов, полученные в результате проведения торгов (тендеров);

- цены предложений крупных фирм сообщаются в ответ на запрос покупателей, заинтересованных в приобретении товара; корректируются в ходе переговоров с покупателем;

б) расчетные – применяются при недостатке или отсутствии публикуемых цен. Тогда осуществляется расчет по специальным формулам. Это могут быть цены поставщика на нестандартное оборудование. Расчетные цены редко сообщаются в публикуемых источниках информации.

При использовании любого из указанных видов цен предприятие – участник ВЭД ориентируется на конкретные условия заключаемой внешнеэкономической сделки, сопоставляя их с уже имеющимися в мировой практике аналогами.

При этом необходимо учитывать ряд методологических принципов:

- 1) соответствие уровню мирового товарного рынка;

- 2) основа расчета – мировая цена;

- 3) учет множественности цен;

- 4) сопоставление мировых цен и цен конкурентов посредством приведения цен (перерасчет с учетом конкретных условий сделок);

- 5) соответствие цены качеству товара и сложившемуся на рынке в данный момент уровню цен.

Подбор материалов о ценах на продукцию конкурентов должен осуществляться на базисном рынке, на котором условия торговли аналогичными товарами наиболее близки условиям планируемого контракта.

При формировании цены внешнеторгового контракта важное значение имеют базисные условия поставки ИНКОТЕРМС. Базисные условия поставки товара являются основным условием более 90% всех внешнеторговых контрактов, а также выступают основой для определения таможенной стоимости. Базисные условия поставки товара распределяют затраты продавца и покупателя, связанные с доставкой товара и определяющие значительную часть цены сделки.

Правила Инкотермс представляют собой серию трехбуквенных торговых терминов, которые связаны с общей договорной практикой продаж, и предназначены в первую

очередь для четкого описания задач, затрат и рисков, связанных с международной транспортировкой и доставкой товаров (таблица 31).

Таблица 31 – Распределение расходов между покупателем и продавцом в соответствии с Инкотермс 2020

Инкотермс 2020	Погрузка в исходном положении	Экспортная таможенная декларация	Перевозка в порт экспорта	Разгрузка грузового автомобиля в порту экспорта	Погрузка на судно/самолет в порту экспорта	Перевозка (морская/воздушная) в порт импорта	Страхование	Разгрузка в порту импорта	Погрузка на грузовой автомобиль в порту импорта	Перевозка до места назначения	Таможенное оформление импорта	Импортные пошлины и налоги	Разгрузка в пункте назначения
EXW	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
FCA	S	S	B/S	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
FAS	S	S	S	S	B	B	B	B	B	B	B	B	B
FOB	S	S	S	S	S	B	B	B	B	B	B	B	B
CPT	S	S	S	S	S	S	B	B/S	B/S	B/S	B	B	B
CFR	S	S	S	S	S	S	B	B	B	B	B	B	B
CIF	S	S	S	S	S	S	S	B	B	B	B	B	B
CIP	S	S	S	S	S	S	S	B/S	B/S	S	B	B	B
DPU	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	B	B	S
DAP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	B	B	B
DDP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	B

Примечание:

*B - Buyer – Покупатель, S - Seller – Продавец

**Во всех Инкотермс, начиная с D, нет обязательства по страхованию, однако страховой риск приходится на счет продавца.

2) сбытовая политика

Следующим подразделом стратегии маркетинга является план по сбыту, который имеет своей целью определить:

- а) способы реализации товара
- б) план по реализации товара (результат: выручка)
- в) тематико-финансовый план по рекламе (результат: затраты)
- г) план стимулирования сбыта (результат: затраты)
- д) план складирования товара – план товарно-материальных запасов (результат: затраты)
- е) план транспортировки товара (результат: затраты)
- з) материально-техническая база сбыта (результат: затраты)

Международный канал сбыта характеризуется длинной сетью, состоящей из большого количества посредников, выполняющих различные сбытовые функции.

Как правило, выделяются три вида структуры сбытового канала при выходе экспортеров на глобальные рынки:

1. Прямой выход от производителя к посреднику, представляющему товар на внешнем рынке. В данном случае товар, как правило, реализуется оптовыми объемами без его предварительного складирования по месту производителя.

2. Включение консолидированного складского центра в сбытовую структуру, который решает задачи по сокращению транспортных издержек, минимизирует риск отсутствия товара при наличии спроса на него, а также сокращает срок доставки товара до конечного потребителя. Территориальное расположение склада определяется исключительно соображениями оптимизаций данных издержек.

3. Организация локального производства, что позволяет компании достичь максимальной конкурентоспособности за счет использования преимуществ местного сырья и рабочей силы, а также отсутствия необходимости в длительных транспортировках товара до конечного потребителя [25].

Одним из самых важных моментов при выработке сбытовой стратегии предприятия-участника ВЭД является выбор методики взаимодействия с самими посредниками. Существует несколько таких методик.

1. Интенсивный метод характеризуется вовлечением как можно большего количества агентов с целью быстрого входа в рынок.

2. Селективный и исключительный (эксклюзивный) методы характеризуются вовлечением лишь тех посредников, которые могут обеспечить дополнительные услуги, такие как маркетинговые коммуникации, технические консультации, предоставление склада и/или транспорта, пред- и послепродажное обслуживание товара, наличие товарного ассортимента или масштаба присутствия торговых точек в рынке.

3. Франшизный метод характеризуется реализацией товара посредником исключительно под брендом «родительской» компании [25].

4. Кооперативный метод, или метод совместного предприятия, характеризуется принятием соглашения о создании организации или покупки доли в уже существующей с разделением права управления и собственности.

5. Инвестиционный метод, характеризующийся либо созданием предприятия на внешнем рынке «с нуля», либо приобретением уже существующей фирмы на зарубежном рынке [19].

Решая вопрос сбыта необходимо учитывать современные тенденции развития рынков и их цифровизацию. В современный период те методы маркетинга, продвижения и сбыта, которые считаются традиционными (например, печатная реклама, прямая почтовая рассылка, радиореклама и др.) постепенно сменяются технологиями цифрового маркетинга (Digital Marketing) которые применяются как при организации сбыта, так и для привлечения и удержания клиентов. На рисунке 14 представлены каналы продвижения цифрового маркетинга.



Составлено по [51]

Рисунок 14 – Цифровые каналы продвижения

В целом, стоит отметить, что основными каналами digital маркетинга являются:

- сеть интернет;
- цифровое ТВ;
- смартфоны;
- планшеты;
- ноутбуки, нетбуки, ультрабуки;
- локальные сети;
- прочие «умные» девайсы: часы, весы, фитнес-браслеты и пр.;
- ситилайты и другие виды интерактивных экранов.

При составлении плана продаж необходимо опираться на информацию о емкости рынка, состоянии конкуренции и этапа жизненного цикла отрасли. Основная проблема

планирования продаж в том, что на практике трудно оценить возможности рынка и его объёмы. При планировании продаж используется метод структурирования, предполагающий определение объемов продаж по следующим направлениям:

1. По регионам – сколько и где продадим.
2. По продавцам – сколько и кто продаст;
3. По товарам – сколько и чего будет продано;
4. По периодам времени – сколько и когда будет продано;
5. По клиентам (каналам сбыта) – сколько и кому будет продано;
6. По характеру продажи – сколько и как будет продано.

Итогом плана по продажам должно быть определение ориентировочного объема планируемой выручки.

Следующим шагом проработки вопроса организации сбыта являются решения по организации рекламы и составление тематико-финансовый план по рекламе¹⁵

Конечная цель по рекламе - расписать смету расходов на рекламу по временным периодам, используемым средствам рекламы и непосредственным исполнителям. При решении опроса по рекламе необходимо поэтапно определить:

- целевую аудиторию
- рекламные носители, позволяющие апеллировать к целевой аудитории;
- рекламные средства наиболее популярны у целевого сегмента;
- регулярность рекламного обращения
- расходы на рекламу по периодам

При проработке вопроса по рекламе стоит учитывать современные тенденции рекламного рынка и процессы цифровизации, которая приводит к переходу рекламной информации в цифровую форму, при этом используются такие технологии, как технологии больших данных, нейронные сети, социальные сети, технологии с открытым кодом и др.

Диджитал реклама предполагает тесное взаимодействие услуг и клиентского сервиса с помощью современных технологий. Такой вид рекламы обеспечивает непрерывную, тесную и качественную связь с рекламодателем и потребителем [63].

Известны следующие варианты исполнения диджитал рекламы:

1. SEO-оптимизация - инструмент направлен на максимальную оптимизацию сайта под пользовательские запросы, с этой целью применяется принцип создания контента «под ключ», что помогает привлечь больше пользователей на ресурс.

2. Контекстная реклама - предполагает автоматическую выборку поисковых запросов из истории браузера пользователя, на основании которой формируется список рекламы, которая появляется у него при очередном входе в интернет.

3. Контент-реклама – предполагает публикации рекламного характера на тематических сайтах, в блогах, обзорах и др.

4. Баннерная реклама - подразумевает размещение рекламного объявления на конкретном сайте. При этом баннер может находиться в каком-то конкретном участке страницы, либо же периодически менять свое размещение.

5. SMM-реклама – продвижение страницы компании или продукта в социальных сетях.

6. Таргетинг – используется обычно в социальных сетях и, по сути, представляет собой ссылку, которая переводит пользователя на ресурс рекламодателя.

7. Вирусная реклама – заключается в том, что сами пользователи распространяют заинтересовавшие их ролики или рекламные ссылки, отправляя их своим друзьям, или просто размещая на своей страничке в социальной сети.

8. Рассылка по электронной почте - электронные письма приходят пользователям на их почтовый ящик в интернете после подписки на конкретный ресурс.

¹⁵ Полезно по бюджету по рекламе на сайте powerbranding.ru. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/budget/>

9. Пуш и Поп-ап окна - подразумевает «всплывание» рекламных окон в углу или другом участке страницы на выбранных ресурсах.

10. Нативная реклама - в этом случае упоминание продукта органично вписано в текст статьи. Нативная реклама воздействует на читателя сильнее, чем раздражающие всплывающие рекламные окна.

11. Реклама в мобильных приложениях – это встроенные ролики в игры и приложения для смартфонов, планшетов и других цифровых носителей.

12. Аудио и видео-реклама - реклама в подкастах, онлайн-радио и др.

13. Партнерская реклама – опирается на взаимовыгодные отношения с другими компаниями, которые работают в той же области, но не конкурируют с вашим продуктом. Предполагает обмен партнерскими ссылками, проведение совместных акций и маркетинговых кампаний.

14. Реклама через рекламные сети –инструмент онлайн-продвижения, близкий к партнерскому маркетингу. Его суть – предоставление трафика/пользователей заказчику и получение оплаты за конкретное действие пользователя. [18].

Помимо онлайн средств продвижения и рекламы существуют варианты использования офлайн пространства с применением возможностей цифровизации. Основными способами продвижения в данном случае являются:

1. Размещение QR кодов. Такая реклама привлекает пользователей своей выгодой, поскольку главным ее принципом является объявление о подарках и бонусах за выполнение определенного действия.

2. Телереклама. Это весьма дорогостоящий, но один из самых эффективных инструментов диджитал маркетинга за пределами интернета. Но такая реклама разносторонняя, а поэтому, охватывает большую аудиторию.

3. Радиовещание. Реклама на радио – тоже далеко не дешевое удовольствие, но, как и телевизионный маркетинг, она помогает рекламодателю расширить клиентскую базу.

4. СМС рассылка. Обычно такие рассылки используются для оповещения пользователей о скидках, акциях, новинках.

5. DOOH - цифровая наружная реклама. Размещение рекламы на цифровых билбордах, видеозэкранах, медиафасадах. Высокая стоимость размещения рекламных роликов компенсируется очень большим охватом аудитории и заметностью [65].

Важным моментом рекламной деятельности является оценка ее результативности. Наиболее важными метриками результативности рекламы считают:

- ROI - показатель рентабельности вложений в рекламу;
- Total Visits - общее количество посещений сайта в отчётный период.
- Bounce rate (показатель отказов) - это доля посетителей, которые зашли на сайт и вскоре его покинули, не совершив никакого действия;

- Pages per visit, PPV (глубина просмотра сайта) – это количество страниц, просмотренных за одно посещение. Этот показатель отражает заинтересованность посетителей в контенте ресурса. Иногда он свидетельствует о проблемах с навигацией. Глубина просмотра тесно связана с временем, которое пользователь проводит на сайте. Чем больше он находит интересных страниц, тем дальше пойдет по сайту и тем больше времени проведет на нем.

- Time spent on site TSS - время, проведённое пользователем на сайте. Этот фактор учитывается поисковыми системами при ранжировании ресурса. Небольшое время на сайте – показатель низкой вовлеченности посетителей.

- Engagement rate ER - уровень вовлечения посетителей. Высокий уровень вовлечённости пользователей говорит о качестве и востребованности ресурса, что улучшает поведенческие факторы ранжирования сайта поисковиками. ER рассчитывается

как отношение количества действий на странице/сайте (скроллинг до N %, комментарии, заполнение формы и др.) к числу просмотров страницы/сайта.

– Показатель конверсии в звонки и продажи - важный показатель, т.к. если по рекламе не звонят, ее нужно переделывать или отключать. Оценить его можно посредством коллтрекинга.

Перечисленные выше показатели результативности интернет-рекламы можно посмотреть в системах web-аналитики, например, в Яндекс.Метрика, Google Analytics.

Важным сервисом при организации рекламы и продвижения являются возможности сквозной аналитики, которая объединяет разрозненные данные web-аналитики, коллтрекинга, CRM и систем бизнес-аналитики в простой, понятный и наглядный отчет.

Помимо рекламы многие компании прибегают к средствам стимулирования сбыта. Основными традиционными методами стимулирования сбыта являются:

1) раздача образцов среди потребителей бесплатно или на пробу, приложение бесплатного образца к другому образцу, к рекламному приложению и др.;

2) выдача купонов, дающих право потребителю на оговоренную экономию при покупке конкретного товара;

3) предложение упаковки по льготной цене;

4) выдача премии – товара, предлагаемого по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара. Премия может находиться и внутри упаковки;

5) проведение конкурсов с бесплатной выдачей приза;

6) раздача зачетных талонов. Это специфический вид премии, потребители получают их при совершении покупки и могут их обменять;

7) экспозиция и демонстрация товара в местах его продажи и др.

Но также стоит помнить и о современных тенденциях в стимулировании, например, следующих:

1. Замена CRM (стратегии привлечения новых потребителей) на CDP (аналитика текущих потребителей-приверженцев и более точное удовлетворение их потребностей). Стратегия CRM признана затратной и низкокэффективной, тогда как CDP позволяет концентрироваться на лояльных бренду клиентах, создавать их цифровой образ, виртуальный аватар, описывающие поведение клиента в сети, его предпочтения на основе собранных данных из различных источников с помощью технологии аналитики больших данных. Концентрация и лучшее удовлетворение потребностей существующих клиентов формирует в целом благоприятный имидж марки и тем самым может привлечь новых клиентов.

2. Использование единых платформ для управления Lifetime Value (LTV), например, Flocktory и Get Click. Аббревиатура LTV обозначает прибыль компании, полученную от одного клиента за все время сотрудничества. Подобные платформы позволяют оценить активность клиента и на основе этой активности предложить ему определенные бонусы, скидки, кэшбэк и т.п., причем при интеграции с другими компаниями имеется возможность «делиться» клиентами и обмениваться бонусами друг друга. Например, клиент компании XXX осуществил крупную покупку, за это он получает бонусы как от компании XXX, так и от компаний YYY и ZZZ. При этом сервисные функции платформ быстро анализируют данные конкретного пользователя и предлагает бонусы от партнеров, подходящие под его предпочтения.

3. Видеоконсультации. Пользователь открывает карточку товара. Если ему недостаточно описания, он связывается с консультантами по видеосвязи. Сотрудники проводят виртуальную экскурсию по магазину и показывают товар в деле и даже в отдельных случаях примеряют его. Технологию уже используют компании «М.Видео», Karcher, Regenbogen. Видеоконсультации возможно запускать через сервис Eyezon. Он позволяет разместить на сайте кнопку связи с консультантом. Клик по ней вызывает

диалоговое окно. В нем запускается обратный отсчет времени, через которое освободится менеджер.

4. Мгновенная оплата. Пользователи не любят покидать комфортную среду. Им нравится совершать покупки через одну площадку, а не регистрироваться каждый раз на новом сайте. У 1С есть специальный модуль, который позволяет провести оплату по одной ссылке. Ее можно скинуть собеседнику в WhatsApp, на e-mail, ВКонтакте или другой источник во время видеосвязи. При переходе по ссылке открывается окно, в котором легко оплатить товар. Каждый платеж отображается в CRM-системе.

5. AR-технологии или технологии дополненной реальности, позволяющие пользователям более детально познакомиться с товаром, представить его реальный размер, форму, цвет и т.д. С помощью AR-технологий можно создать 3D-модель популярных товаров бренда и размещать в карточке товара QR-код на их подробное изучение.

Например, Lamoda внедрила виртуальную примерку спортивной обуви. Это увеличило конверсию в категории товаров на 8-9% и сократило время перед покупкой на 10-15%. Помимо комфортного выбора товаров, пользователей привлекает игровой формат приложений.

6. Голосовые роботы, которые заменяют собой затратный коллцентр (снижение затрат в 2-3 раза). При использовании голосовых роботов фирмам нужно лишь регулярно анализировать сценарии диалогов с клиентами и адаптировать их для работы искусственного интеллекта.

7. Голосовые помощники. В России потребителям уже хорошо знаком голосовой помощник Алиса от Яндекса, с помощью которого можно совершать покупки в Яндекс.Беру, вызывать такси через Яндекс.Такси. За рубежом голосовые помощники стали трендом №1. Так, 41% пользователей Amazon уже совершают покупки через Amazon Echo с помощью голоса.

8. Покупка по подписке – тренд широко распространяется с 2019 года и применим относительно товаров краткосрочного пользования, приобретаемых регулярно, а также при оплате комнатных услуг. Подписавшись на оплату и поставку регулярно приобретаемых товаров или услуг, потребители могут экономить не только время, но и порой деньги, получая от продавца скидки и бонусы за лояльность [69]/

д) бюджет маркетинга

Данная часть является итоговой по всему плану маркетинга и сводит воедино все мероприятия и затраты на их реализацию.

Бюджет маркетинга – это расходы на маркетинговые исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товаров, на информационную связь с потребителями – рекламу, стимулирование сбыта, выставки, ярмарки, организацию товарооборота и сбыта

Основными способами определения бюджета маркетинга являются следующие:

1. Выделение определенного процента от доходов компании или фиксированной суммы

2. Финансирование в соответствии с требуемыми расходами. В такой ситуации обычно маркетинг агрессивен

3. Исходя из количества потребителей за определенный период. Составление бюджета маркетинга, исходя из усредненных данных по отрасли.

4 Бюджет маркетинга отсутствует вообще. Это возможно в ситуациях, когда руководство фирмы не считает необходимым тратить деньги на маркетинг, и фирма вынуждена довольствоваться бесплатными маркетинговыми инструментами, проигрывая во времени и в доходах. Бюджет маркетинга.

5 Целевой бюджет маркетинга – определяются конкретные цели, способы их достижения с помощью маркетинговых инструментов, и необходимые для этого средства. Способ подходит для компаний, твердо знающих, чего они хотят добиться.

Необходимо помнить, что средства, составляющие бюджет маркетинга, не просто затраты – это инвестиции в развитие и процветание компании

В итоге должен получиться **план расходов на маркетинг** по всем анализируемым выше направлениям маркетинговой деятельности, четко расписанный по периодам

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 4

1. Что такое резюме бизнес-плана? В чем его особенность и какова роль?
2. Какие вопросы обычно отражаются в резюме и как это связано с адресатами бизнес-плана?
3. Какие вопросы охватывает анализ рынка (отрасли)?
4. Что такое миссия, генеральная цель и как они соотносятся между собой?
5. Как местоположение предприятия может влиять на его деятельность? Какие факторы необходимо учитывать при выборе местоположения в том числе при организации ВЭД?
6. Как возможности цифровизации могут повлиять на решение вопроса о местоположении предприятия?
7. Что такое размер рынка? Почему важно его анализировать? Какие методы определения размера рынка Вы знаете?
8. Что такое масштаб конкуренции? Как он определяется?
9. Опишите жизненный цикл отрасли и его основные стадии.
10. Назовите основные каналы распространения продукции (каналы дистрибуции) в том числе с учетом возможностей цифровой среды.
11. Охарактеризуйте основные стратегии организации дистрибуции.
12. Что такое барьеры входа и выхода, приведите примеры? Как барьеры входа и выхода влияют на деятельность компании?
13. С чего стоит начинать конкурентный анализ?
14. Что такое движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха.
15. Назовите основные характеристики потенциальных покупателей? Отличаются ли характеристики покупателей на рынке потребительских товаров, товаров промышленного назначения и рынке технологий?
16. Что такое сегментация рынка? Для чего она нужна? По каким критериям проводится сегментация?
17. Дайте характеристику подходов к сегментации международных рынков и стратегий выхода на международные рынки.
18. Что такое позиционирование? Для чего оно делается и какие приемы позиционирования известны?
19. Назовите методы анализа конкурентной позиции?
20. В чем особенность конкурентного анализа при выходе на внешние рынки? Как вы понимаете термин «национальный шлейф»?
21. Что такое конкурентное преимущество? Чем оно может быть обеспечено?
22. Какими характеристиками можно описать любой продукт?
23. Что такое качество? Какие переменные входят в понятие качество товара, услуги, работы?
24. Назовите основные маркетинговые стратегии. Чем базовые стратегии отличаются от стратегий развития? Назовите и кратко охарактеризуйте их.
25. Что такое товарная политика? Каковы ее элементы?
26. Что такое товарный ассортимент? Назовите и опишите методы управления товарным ассортиментом.
27. Перечислите и охарактеризуйте основные стратегии ценообразования в ВЭД предприятия.
28. Что такое мировые цены? Как они учитываются при определении цены по внешнеторговому контракту?

29. Что такое канал сбыта? Опишите стратегии организации сбытового канала при ВЭД.
30. Какие цифровые технологии стоит учитывать при организации продвижения товара на рынок?

Вопросы и задания практического характера по теме 4

1. Для выбранного при выполнении практического задания по теме 3 проекта организации импортной или экспортной сделки (операции) сформулируйте название проекта, цель проекта, адресата проекта, кратко опишите идею проекта, сформулируйте миссию
2. Сформируйте дерево целей из трех уровней по прорабатываемому проекту.
3. Продумайте вопрос местоположения предприятия (фирмы) по проекту (в том числе с учетом возможностей цифровой среды). Подумайте и оцените альтернативы, выберите оптимальный вариант, аргументируйте выбор.
4. Проведите анализ размеров внутреннего рынка по своему проекту (при импортной сделке), или целевого рынка страны выхода с экспортной продукцией, а также составьте прогноз его развития на перспективу с учетом различных факторов и стадии жизненного цикла отрасли.
5. Сформируйте по своему проекту концепцию дистрибуции и проработайте схему ее организации с описанием ключевых этапов с учетом возможностей применения цифровых технологий.
6. Оцените ключевые барьеры входа на рынок со своим проектом. Продумайте мероприятия по преодолению барьеров (в том числе с учетом достижений цифровизации и новых технологий) и сделайте экономическую экспресс-оценку этим мероприятиям. Сделайте общий вывод о привлекательности отрасли (рынка).
7. По выбранному проекту проведите конкурентный анализ: выявите границы рынка, определите наиболее значимых конкурентов, оцените движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха
8. По выбранному проекту проведите анализ проса: опишите как можно детальней своего целевого покупателя, раскрывая его характеристики и сделав примерный прогноз продаж.
9. Проведите сегментацию целевого рынка по выбранному проекту, опишите концепцию охвата рынка и стратегию выхода на рынок.
10. Сформулируйте концепцию позиционирования вашего проекта на целевом рынке. Обоснуйте выбранную позицию.
11. Проведите анализ конкурентной позиции по своему проекту. Сделайте выводы о перспективах проекта на выбранном целевом рынке.
12. Составьте карту потребностей покупателя по своему проекту.
13. Опишите основные характеристики своего продукта. Распишите ключевые показатели (требования) качества по выбранному проекту.
14. Проведите сравнительную оценку своего продукта с продуктами-аналогами, продуктами-заменителями. Сделайте вывод о перспективах развития своего продукта и его совершенствования. Продумайте вопрос патентной защищенности продукции.
15. Определите и опишите базовые стратегии и стратегии развития по своему проекту.
16. Разработайте товарную политику по своему проекту, продумайте вопрос товарного ассортимента и его характеристик, упаковки и цены товара с учетом особенностей ведения ВЭД.
17. Опишите сбытовую политику по проекту. Выберите и опишите стратегию организации сбыта продукции (в том числе с учетом развития цифровых технологий), придумайте вопросы стимулирования, рекламы и продвижения товара на рынок. Проведите экономическую оценку запланированных мероприятий и составьте бюджет маркетинга.

Тема 5 Производственно-организационные разделы бизнес-плана

5.1 Производственный план¹⁶

Производственный план нацелен на то, чтобы описать процесс создания продукта и процедуры, связанные с данным процессом. Производственный план опирается и тесно связан с плановыми показателями сбыта продукции, которые определяются в результате маркетингового планирования.

Поскольку в большинстве случаев при осуществлении ВЭД российскими предприятиями импортные сделки в большей степени носят торговый характер, в данном разделе акцент перенесен именно на экспортную деятельность и организацию производства продукции на экспорт.

Раздел должен показать:

- что предприятие в состоянии производить (предлагать) *необходимое количество* продукции *в нужные сроки* и *с требуемым качеством*;
- возможности дальнейшего расширения, модернизации, гибкость и мобильность производства и производственного процесса.

При проработке производственного плана необходимо оценить способность предприятия-участника ВЭД производить необходимый объем продукции требуемого качества, а также накапливать ее. Предприятие при планировании экспортной сделки должно быть готово к потенциальному увеличению объемов сбыта и быть способным выполнить заказы. Оптимально было бы загрузить используемые и свободные производственные мощности, найти возможности увеличения производительности без дополнительных существенных затрат. Однако, часто бывает, что для соблюдения условий контракта необходимо закупать более новое оборудование, перенастраивать производственные процессы, осваивать новую технологию и т.п. Поэтому при планировании экспортеру стоит заранее задуматься о требованиях потенциальных заказчиков к объемам и качеству продукции, а также к технологии ее производства и транспортировки.

Помимо технологий важными для проработки при организации производства являются и такие вопросы, как габариты, комплектация, упаковка (ее экологичность и соответствие международным стандартам), удобство транспортировки и складирования, учет климатических и географических условий, действующих законодательных постановлений и пр. [56].

Структура производственного плана может иметь следующий вид:

1. Потребность в долгосрочных активах (капвложения);
2. Производственные мощности и их развитие;
3. Потребность в оборотных средствах;
4. Технология производства;
5. Производственный процесс и операции;
6. Организация труда, план-график по основному персоналу;
7. Контроль качества и охрана окружающей среды;
8. Прогноз затрат на организацию производства.

1. Потребность в основных средствах (долгосрочных активах), капвложения

После того, как были определены стратегия и направления деятельности, предполагаемый объем продаж, сегмент рынка, местоположение, необходимо выяснить материально-техническое обеспечение деятельности.

При определении потребности в основных средствах для реализации плана необходимо выяснить

¹⁶ Полезный материал: [40]

- вопросы размещения предприятия – помещение, земельный участок (арендуемое, собственное, требующее ремонта, готовое к использованию), а также местоположение объектов (часто влияет на стоимость аренды или величину налога на имущество и землю)
- вопросы оснащения предприятия – какое оборудование, оргтехника, мебель, транспортные средства и в каком количестве потребуется
- вопросы поставок – кто будут поставщики (продавцы), какие условия поставок (транспортировка, сроки)
- вопросы сроков приобретения, ремонта, установки, пуско-наладки и т.п.
- вопросы стоимости – какова стоимость приобретения, аренды, лизинга, периодичность выплат, стоимость транспортировки, установки, обслуживания оборудования (ремонт, замена комплектующих, наладка).

При решении вопроса приобретения недвижимости под производственную деятельность чаще всего используются два варианта:

- «green field» - приобретение земельных участков под застройку;
- «brown field» - приобретение готовых промышленных объектов с последующей их модернизацией.

В последнее время инвесторы все чаще применяют также схему «Built-to-Suit». В ходе реализации такой схемы застройщик сначала осуществляет строительство объекта по заданию инвестора и затем передает объект инвестору в собственность или аренду.

Трендом последних лет также является приобретение земли под промышленную застройку или готовых промышленных объектов в индустриальных парках и зонах со специальным режимом - особых экономических зонах (ОЭЗ), территориях опережающего развития (ТОР) или территории Свободного порта Владивосток (СПВ). Такое приобретение имеет следующие преимущества:

- определенные налоговые льготы;
- предложение земельных участков под промышленную застройку;
- наличие инженерной инфраструктуры, включая транспортную инфраструктуру.

Вместе с тем, для размещения производства в такой зоне необходимо получить статус резидента и заключить с инвестиционное соглашение с органами, администрирующими конкретную специальную зону.

При решении вопроса о размещении производственных мощностей на территории России можно воспользоваться интерактивным Атласом промышленности Минпромторга России [3]

Детальная проработка вопроса по основным средствам требует погружения в проблематику и подробного описания следующих аспектов:

- какой и какого качества требуется земельный участок, его местоположение, обоснование его размера варианты получения земельного участка (аренда, приобретение в собственность). Желательно сделать сравнительную характеристику – что приемлемей – аренда или приобретение.

- какие сооружения и постройки будете возводить на территории земельного участка, будут ли они капитальными или временными (временные передвижные возможно взять в аренду), какие материалы будут использоваться при сооружении. Каковы сроки и этапы возведения. Необходимо обосновать потребность в сооружениях, сделать план, схему их расположения, внутреннего устройства, планировки.

- будут ли приобретаться другие помещения и здания – обосновать их необходимость, определить их местоположение, какова будет стоимость, будет ли необходим ремонт.

- какие транспортные средства, оборудование, оргтехника, мебель, программное обеспечение и пр. необходимы – обоснование необходимости, перечень наименований оборудования, величина потребности, сроки приобретения, источники приобретения

(собственный вклад, поставщики, лизингодатели и т.п.), формы приобретения (вклад учредителя, приобретение у поставщика, лизинг)
– какие налоги необходимо будет уплачивать на имеющееся имущество.

В итоге должен получиться **план расходов на основные средства**, четко расписанный по периодам.

2. Производственные мощности и их развитие

При организации ВЭД, а особенно экспортной сделки, не только важно оценить, в состоянии ли текущее производство обеспечить сроки, качество, объемы для выполнения условий внешнеторгового контракта, но и составить план на перспективу.

Развитие производственных мощностей планируется на второй и последующие года планирования. Планирование строится по аналогичной схеме плана расходов на ОС.

Развитие производственных мощностей может быть в области

- увеличения их объема
- приобретения новых наименований ОС, новых поколений
- реконструкция, совершенствование, ремонт.

Важным вопросом не только при выходе на внешние рынки, но и организации сбыта на внутреннем рынке является цифровая трансформация производства. Основными технологиями при этом выступают Интернет вещей, роботизация, аналитика больших данных и создание цифрового двойника предприятия, которые позволяют отслеживать производственные процессы, вовремя реагировать на неполадки, анализировать работу всех узлов, отслеживать товародвижение, а также интегрироваться в международные цепи поставок.

Стоит понимать, что цифровизация не только ведет к повышению производительности предприятия и оптимизации ресурсов компании, но и является порой обязательным условием для заключения контракта с крупной международной компанией.

Однако, стоит понимать, что процесс цифровой трансформации уже действующего предприятия не должен возникнуть из ниоткуда, резко, спонтанно. Процесс цифровой трансформации является постепенным, поэтапным. Компания Altimetr проанализировала опыт компаний, успешно прошедших цифровую трансформацию, и выделила ряд этапов на пути от классического бизнеса до инновационной корпорации [62]:

1. Этап традиционного бизнеса – организация работы с клиентами, процессами, технологиями, метриками, которые считаются руководством ключевыми для их бизнеса и актуальными на текущий период и рассмотрение вопроса их цифровизации, разработка сайта, выход на маркет-плейсы, использование цифровых продуктов на условиях аутсорсинга и т.п.

2. Этап присутствия цифровизации - работа над цифровой грамотностью персонала, активизация бизнес-процессов во всей структуре, возможно внедрение экспериментальных пилотных исследований на уровне отдельных подразделений и/или операций.

3. Этап формальной цифровизации – активизация и систематизация внедрения цифровых технологий. Открытие перспективных направлений развития.

4. Стратегический этап цифровизации – цифровая трансформация отражается в стратегических планах компании, выделяются инвестиции, назначаются ответственные, анализируются достигнутые результаты.

5. Этап цифровой конвергенции - цифровая трансформация на предприятии поддерживается новой инфраструктурой с ее ролями, бизнес-процессами, знаниями и моделями. Складывается команда, занимающаяся процессами цифровизации, которая создает для руководства новые стратегии и операционные модели.

6. Инновационно-адаптивный этап - цифровизация неразрывно связана с бизнесом. Руководство и все структурные подразделения осознают важность и неизбежность

регулярных изменений. Новая инфраструктура благоприятна для тестирования появляющихся на рынке технологий и их последующего масштабирования.

3. Потребность в оборотных средствах

Основная задача планирования оборотных средств состоит в определении их экономически обоснованной величины, обеспечивающей бесперебойное функционирование предприятия. Потребность в собственных оборотных средствах зависит от объема производства, условий снабжения и сбыта, ассортимента производимой продукции, применяемых форм расчетов с поставщиками за поставляемую продукцию.

Для обеспечения бесперебойного выпуска и реализации продукции, а также в целях эффективного использования оборотных средств на предприятиях, осуществляется их **нормирование**. С его помощью определяется общая потребность предприятия в оборотных средствах.

Нормами расхода считаются максимально допустимые абсолютные величины расхода сырья и материалов, топлива и электрической энергии на производство единицы продукции[60].¹⁷

Выделяют следующие вопросы нормирования оборотных средств:

1. Определения среднесуточного минимального расхода оборотных средств.
2. Определение объема текущих запасов для обеспечения бесперебойного снабжения производственного процесса и выполнения условий контрактов.
3. Определение объема страхового запаса учетом уровня неопределенности ситуации и колебаний поставок.
4. Определение транспортного запаса - создается на предприятиях на те поставки, по которым возникает разрыв между сроками поступления платежных документов и материалов.
5. Определение объемов технологического запаса на время, необходимое для подготовки материалов к производству.
6. Определение подготовительного запаса на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Совокупный норматив оборотных средств представляет собой сумму нормативов оборотных средств, исчисленных по отдельным элементам.

В итоге должен получиться **план расходов на приобретение оборотных средств**, необходимого для бесперебойной работы, четко расписанный по периодам

4. Технология производства

Технология – в широком смысле – совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства; в узком – комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление, обслуживание, ремонт и/или эксплуатацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами, и обусловленных текущим уровнем развития науки, техники и общества в целом¹⁸.

В ходе планирования производственного процесса компания определяет, каким именно способом будет производиться ее продукт или услуга.

Следует различать:

- технологию производства товаров для производственных предприятий
- технологию организации торговой деятельности – для торговых предприятий

¹⁷ Подробнее по нормированию оборотных средств: Фролова Т.А. Экономика предприятий: конспект лекций. Электронный ресурс // Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m203/3_2.htm

¹⁸ Википедия. Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Технология>

- технологию оказания услуг – для фирм сферы сервиса, финансов, страхования
- технологию осуществления посреднических операций – для фирм-посредников
- технология услуг транспортировки – для транспортных компаний
- технология осуществления исследований, разработок – для научных и консалтинговых компаний и т.п.

Описание технологии производства предполагает [13]:

- определение специфики деятельности
- описание производственных процессов, расчет производственной мощности
- техническое оснащение производства
- организация контроля качества продукции

При организации производства и решения вопроса применения тех или иных технологий предприниматель должен сформировать пакет технической документации (как разрешительной, так и технологической), при этом одни документы должны быть получены на начальном этапе проекта, а другие уже после получения конечного продукта и его выпуска в обращение.

Наиболее значимые документы технической документации следующие:

1. Технические условия – документ, который в обязательном порядке составляется при производстве любого товара. Содержит требования, в соответствии с которыми и должно осуществляться производство, методы изготовления продукта, требования к сырьевому составу, правила упаковки, маркировки и транспортировки, перечень показателей, которым готовый товар должен соответствовать. Помимо этого, по техническим условиям также может проводиться сертификация в том случае, если для нее не создано соответствующего нормативного документа. Для законного использования ТУ они в обязательном порядке регистрируются на официальном уровне.

2. Паспорт безопасности. Данный документ включает в себя все правила безопасности продукции, как касательно ее производства, так и в отношении использования. Документ строго структурирован и также должен регистрироваться в едином реестре.

3. Сертификат/декларация на производство товара – оформляется обязательно, если это предусмотрено законодательно. Может быть оформлен как по требованиям законодательно утвержденных нормативных актов – техрегламентов и госстандартов – так и по требованиям специально разработанных техусловий.

4. Свидетельство госрегистрации – требуется, если необходимо осуществление гигиенической проверки [52].

Следует отметить, что перечисленный список документов не является исчерпывающим. При выходе на международные рынки стоит учитывать международные стандарты и технические требования к производству конкретного вида продукции.

5 Производственный процесс и операции

После того, как была конкретизирована технология производства, важно детально представить организацию самого производственного процесса в рамках выбранной технологии производства.

С целью планирования производственного процесса стоит его разбить на отдельные операции в зависимости от вида производственного процесса. Наиболее распространенным подходом выделения видов производственных процессов является подход относительно их роли в работе всего предприятия. Выделяют три вида производственных процессов:

1. Основные процессы- при их выполнении осуществляется превращение основного сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию.

2. Вспомогательные процессы – обеспечивают бесперебойное функционирование основного производства (процесса).

3. Процессы обслуживания - обеспечивают нормальный ход производства, создавая необходимые условия труда, хранения, контроля, перемещения и т.п.

Помимо этого, важным считается деление производственных процессов по типу изменений в предмете труда:

1. Подготовительный (разборочный) процесс- приемка материалов, сырья, полуфабрикатов, деталей и подлежащих ремонту изделий, подготовка их к выполнению производственных и ремонтных операций, разборка, дефектировка, проверка состояния, работоспособности и определение объемов ремонта.

2. Заготовительный процесс - восстановление изношенных и изготовление новых литых, кованных, штампованных, сварных и других заготовок деталей для ремонтируемого или изготавливаемого изделия.

3. Обработочный (ремонтный) процесс- выполнение различных видов механической, химической или иной обработки деталей с целью придания им необходимых свойств.

4. Сборочный процесс - из изделий и деталей, получаемых из специализированных и обработочных цехов, а также из изделий, получаемых от сторонних поставщиков, осуществляется узловая и общая сборка готового изделия, его регулировка, испытание и обкатка.

Любой производственный процесс можно разделить на более мелкие составляющие – производственные операции.

Производственная операция – это часть производственного процесса, осуществляемая одним рабочим (или группой) на одном рабочем месте и охватывающая все их действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда.

Отдельная производственная операция характеризуется постоянством предмета труда, рабочего места и исполнителей.

При анализе операции устанавливают:

1. Перечень всех движений, действий и приемов, составляющих содержание операции.
2. Время, затрачиваемое на выполнение ее отдельных элементов.
3. Факторы, оказывающие влияние на продолжительность выполнения движений, действий и приемов.
4. Целесообразность применяемых элементов операции, траектории движений, рабочую позу.
5. Используемые инструменты, приспособления, средства механизации.
6. Возможность, целесообразность и эффективность изменения порядка выполнения операции, совмещения отдельных элементов и других путей ее совершенствования, изменения уровня механизации труда.

Анализ операций является основой для нормирования труда и изучения структуры рабочего времени.

6 Организация труда, план-график по основному персоналу

Решая вопрос организации труда необходимо опираться на описание производственного процесса и производственных операций.

Организация труда - это определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для успешного достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Организация труда должна быть продумана и зафиксирована в необходимых документах (картах организации труда, инструкциях, схемах и др.) заранее, т.е. должна быть запроектирована.

В широком смысле, организация труда – это порядок, который складывается из

- рационального разделения труда между работниками
- системы производственных взаимосвязей и взаимодействия работников (кооперации),

- целесообразного приспособления рабочих мест (оснащение и планировку) для высокопроизводительного труда,
- создания системы производственного обслуживания рабочих мест,
- установления эффективных форм, методов и приемов труда, закрепляемых в обоснованных нормах труда,
- создания благоприятных условий труда,
- подбора и подготовки персонала, повышения его квалификации,
- эффективной системы планирования, учета, оплаты и стимулирования труда,
- строгого соблюдения дисциплины труда, развития трудовой активности и творческой инициативы работников.

Самостоятельным направлением организации труда является **его нормирование**.

Под нормированием труда понимается установление меры затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных операций (изготовление единиц продукции) или выполнение определенного объема работ в наиболее рациональных организационно-технических условиях.

Нормы труда подразделяются на:

Нормы времени - представляют собой количество рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции или выполнения объема работ в конкретных организационно-технических условиях. Норма времени измеряется в человеко-минутах, человеко-часах, человеко-днях.

Нормы выработки - установленный объем работ, который работники или группа работников (звено, бригада) соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени (час, смену и т.д.) в определенных организационно-технических условиях.

Норма обслуживания - это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест, производственных площадей и т.д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации должны обслужить в единицу времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма управляемости - это численность работников (количество структурных подразделений), которыми должен руководить один менеджер.

В зависимости от вида производственного процесса персонал производственного предприятия можно разделить на следующие группы:

- Производственные рабочие – осуществляющие основную функцию по производству продукта.
- Вспомогательные рабочие. К категории вспомогательных рабочих относят наладчиков, раздатчиков инструмента, кладовщиков, контролеров, электромонтеров и т.п.
- Инженерно-технические работники.
- Счётно-конторский персонал
- Младший обслуживающий персонал.

При организации ВЭД на предприятии стоит планировать следующих специалистов:

1. Специалист по продажам / сбыту, выполняющий функции исследования международных рынков, продвижения продукта на них, ведения международных переговоров. Важно, чтобы такой специалист ориентировался не только в особенностях функционирования международных рынках, но и отслеживал современные тенденции цифровизации в своей области деятельности, а также таможенные аспекты выведения товаров на рынок и сбыта.

2. Юрист-международник – за ним закрепляются подготовка и заключение внешнеторгового контракта, ведение переговоров по заключению внешнеторгового контракта, получение сертификатов соответствия, лицензий, разрешений, осуществление работы, связанной с защитой прав на объекты интеллектуальной, разрешение международных споров.

3. Бухгалтер / финансист в международном бизнесе - должен заниматься вопросами привлечения внешних финансовых источников, оценкой финансовых рисков, связанных с заключением и исполнением внешнеэкономической сделки, знать международные стандарты учета и отчетности, международное налоговое и таможенное законодательство.

4. Специалист по производству, который планирует, оценивает и при необходимости вносит изменения в продукт, предназначенный для экспорта. Он должен иметь четкие представления о необходимости модификации и адаптации товара с учетом изменений в требованиях международных стандартов, технических регламентов, знать об особенностях разработки нового товара, давать предложения об устранении устаревшей продукции, о возможностях внедрения предложений по дизайну и качеству товара, упаковке для экспорта, маркировке для экспорта. [56].

Для действующего предприятия при решении вопроса выхода на внешние рынки важно проводить оценку кадрового ресурса с целью определения готовности компании к полному выполнению контрактных обязательств. При оценке стоит обратить внимание на следующие компетенции персонала:

- владение иностранными языками;
- владение инструментами международного маркетинга;
- умение ведения деловых переговоров с иностранными партнерами;
- владение специальными знаниями (финансы, таможня, логистика и т.д.);
- знание правовых аспектов ведения экспортной деятельности [56].

С целью взаимоувязки производственных процессов и персонала следует разрабатывать календарный план-график. Возможна отдельная проработка календарных планов-графиков:

– по организации производственного процесса – расписываются по времени производственные операции, привязанные к численности работников, задействованных в производстве.

– по организации труда – расписываются мероприятия по привлечению, расстановке, обучению персонала и т.п.

Графики желательно привязать к объемам и срокам возникновения затрат по основному персоналу.

В итоге должен быть **четкий план по персоналу**, отражающий численность по группам (категориям), а также затраты, связанные с оплатой труда (заработная плата + начисления на ФОТ), мотивацией труда, обучением персонала

7. Контроль качества и охрана окружающей среды

Контроль качества - это процесс получения и обработки информации об объекте с целью определения нахождения параметров объекта в заданных пределах.

Процесс контроля заключается в установлении соответствия действительных значений физических величин установленным предельным значениям. Контроль должен ответить на вопрос находится ли контролируемая физическая величина в поле допуска или выходит за его пределы.

На предприятии в зависимости от стадии производственного процесса выделяют входной, операционный и приемочный контроль, а также есть непрерывный, периодический и летучий контроль.

Проработка вопроса организации контроля качества должна завершиться планом по организации контроля, отражающим виды контроля, участников процесса контроля, а также затраты, связанные с организацией контроля.

Стоит понимать, что вопросы качества выпускаемой продукции являются важными, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Именно от того, как проработан данный вопрос во многом зависит долгосрочное доверие существующих и потенциальных клиентов, имидж товарной марки и товаропроизводителя.

Неотъемлемой частью работы над качеством становится следование правилам сертификации, стандартизации и метрологии. При выходе на международные рынки необходимо обращаться к требованиям международных стандартов управления качеством продукции ISO 9000. В стандартах ISO 9000 сконцентрирован весь мировой опыт по управлению качеством продукции на предприятии. На основе данных стандартов в России разработаны свои стандарты: ГОСТ Р ИСО 9001- 96, ГОСТ Р ИСО 9002-96 и ГОСТ Р ИСО 9003-96. Помимо ISO 9000 существуют также другие международные требования и стандарты, а также отдельные национальные стандарты в области качества, которые необходимо обязательно учитывать.

Для предупреждения отрицательного воздействия деятельности предприятия необходим целый комплекс мер по **охране окружающей среды на предприятии**.

Охрана окружающей среды на предприятии должна включать в себя следующие меры:

- Выявление, последующая оценка и постоянный контроль над выбросом вредных элементов в окружающую атмосферу.
- Создание современной техники и разработка технологий, охраняющих природу и природные ресурсы.
- Материальное стимулирование выполненных требований по охране окружающей среды на предприятии
- Профилактические меры природоохранных мероприятий
- Выделение специальных территорий (зон)

При выходе на внешние рынки становится вопрос получения международного экологического сертификата. Экологические сертификаты оформляются по отношению к:

- продукции предприятия (товар будет промаркирован знаком «Био», «Органик», «Эко» или т.п.);
- производственным процессам (как правило, проверка проводится по стандарту ISO 14001);
- услуг организации.

С помощью экологического сертификата безопасности производитель обозначает скрытые преимущества продукции, отличающие ее от аналогичных товаров, которые не имеют соответствующей маркировки. Наличие сертификата Eco, Bio, ISO или какого-либо другого дает право предпринимателю использовать определенную экологическую маркировку. Нанесение эко-маркировки на товар позволяет положительным образом выделить его среди конкурентов.

Охрана окружающей среды на предприятии – это не только экологическая безопасность объекта, но и **безопасность жизнедеятельности**, представляющая собой целый комплекс мер для предотвращения отрицательного воздействия производственных факторов на сотрудников предприятия.

Все работники предприятия должны пройти полный курс по технике безопасности, а также в последующем соблюдать правила и нормативы предприятия, поддерживать микроклимат на рабочем месте и санитарно-гигиенические нормы.

Весь перечень норм и правил по рабочей и экологической безопасности должны быть зафиксированы в экологическом паспорте предприятия.

В итоге должен сформироваться план по охране окружающей среды и безопасности жизнедеятельности, отражающий мероприятия, а также затраты, связанные с их реализацией.

8. Прогноз затрат на организацию производства.

Прогноз затрат на организацию производства является итоговой частью производственного плана и сводит воедино результаты по затратам предыдущих подразделов, с распределением их по периодам.

5.2 Организационный план

Организационный план имеет своей целью описать систему управления предприятием, а также ключевые процессы, обеспечивающие деятельность организации.

Структура организационного плана может иметь следующий вид:

1. Правовое обеспечение деятельности.
2. Организационная структура, ключевой управленческий персонал и кадровая политика фирмы.
3. Логистика проекта
4. Календарный план-график проекта.

1. Правовое обеспечение деятельности;

В подразделе рассматривается вся информация, характеризующая правовые аспекты обеспечения процессов создания и функционирования фирмы международного, национального и локального уровней. В данном подразделе необходимо продумать следующие основные моменты:

1. Дата создания и регистрации фирмы.
2. Где и кем она зарегистрирована.
3. Учредительные документы.
4. Место регистрации (юридический адрес).
5. Форма собственности, организационно-правовая форма предприятия.
6. Наиболее значительные пайщики (акционеры) фирмы.
7. Для акционерного общества:
 - а) количество разрешенных к выпуску акций;
 - б) количество выпущенных акций;
 - в) количество обращающихся акций;
 - г) номинальная стоимость одной акции;
 - д) рыночная стоимость одной акции;
 - е) динамика изменения рыночной стоимости акции.
8. Аспекты деятельности фирмы, подлежащие государственному контролю и предписаниям.
9. Копии лицензий на виды деятельности, являющейся предметом рассмотрения в бизнес-плане.
10. Копии соглашений и договоров с другими организациями по данным видам деятельности.
11. Изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы, и другие документы (патенты, контракты, договоры на аренду, торговые марки и знаки и т.д.).

При деятельности фирмы за рубежом необходимо дополнительно описать:

12. Как данное государство защищает интересы зарубежных предпринимателей.
13. Наличие в стране рынка государственных, частных и общественных организаций, контролирующих качество продукции, вырабатывающих стандарты на габариты и вес продукции и т.д.
14. Законодательные ограничения по проникновению на рынок (сегмент рынка).
15. Особенности правовой системы страны рынка в части:
 - а) налоговой системы;
 - б) законов, предохраняющих от загрязнения окружающей среды;
 - в) патентной защиты;
 - г) правил техники безопасности;
 - д) правил, определяющих порядок регистрации торговой марки и проведения рекламы;
 - е) основных прав потребителей и системы их защиты;
 - ж) правил, запрещающих использование определенных материалов и т.д.

При создании фирмы предприниматель должен уделить особое внимание выбору и обоснованию той **организационно-правовой формы**, которую он предполагает использовать.

Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе фирмы: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые в определенной степени могут повлиять на успех реализации данного проекта и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение этого раздела зависит, в первую очередь, от выбранной формы организации фирмы, а также от сферы деятельности (в случае необходимости получения лицензии, разрешения, сертификата и т.п.)

Помимо обоснования организационно-правовой формы предприятия в рассматриваемом разделе должны быть представлены **законодательные и нормативные акты**, регулирующие деятельность фирмы как в своей стране, так и за рубежом (в случае выхода на международный рынок).

Система законодательных актов Российской Федерации, регулирующих предпринимательскую деятельность включает:

1. Главный источник - Гражданский кодекс РФ (ГК РФ), имеющий статус федерального закона (ФЗ), иногда именуемый «Экономической конституцией». ГК РФ содержит нормы, регулирующие элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга.

2. Федеральные законы, которые регулируют специфические области деятельности.

Например – «О защите прав потребителей»

3. Подзаконные акты (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, акты министерств и ведомств, акты других органов исполнительной власти).

Пример: Указ Президента РФ от 28.02.1995г. №221 «О мерах по упорядочиванию государственного регулирования цен, тарифов» (регулирует вопросы ценообразования), Правила продажи отдельных видов товаров, утвержденных постановлением правительства РФ, и т. д.

4. Акты субъектов РФ и муниципальных образований. Иерархия их по юридической силе в основном идентична федеральной.

Пример: «Правила размещения средств наружной рекламы в г. Владивостоке».

5. Корпоративные (локальные) нормативные акты. Они регулируют хозяйственную деятельность на уровне предприятий и принимаются учредителями.

Например, режим коммерческой тайны, внутренний распорядок, инструкции, лимиты и пр.

6. Обычай делового оборота, т.н. правила поведения, не предусмотренные законодательством. Обычай делового оборота используются только в тех случаях, когда в законодательном акте нет четкого указания норм поведения, т.е. обычай делового оборота заполняет пробелы в законодательстве.

При осуществлении ВЭД необходимо обратиться к источникам международного торгового права, но прежде стоит учитывать российское законодательство, регулирующее вопросы осуществления ВЭД, а именно:

- Гражданский кодекс РФ, раздел VII «Международное частное право»;
- Таможенный кодекс РФ и таможенное законодательство;
- Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 22.12.2020) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»;
- Федеральные законы «О международном коммерческом арбитраже», «О валютном регулировании и валютном контроле», «Об иностранных инвестициях в РФ».

Традиционно в системе международного права выделяют международные договоры и международные обычаи. Важным международным нормативным документом при осуществлении внешнеторговой деятельности являются международные правила по унифицированному толкованию торговых терминов ИНКОТЕРМС, также немаловажное значение имеют принципы международных коммерческих договоров (Принципы УНИДРУА), унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов, по инкассо и т.п. Касательно международного права необходимо рассматривать нормативные документы отдельно в каждом конкретном случае, не упуская также и нормативно-правовую базу той страны, с которой планируется осуществлять внешнеторговую деятельность.

2. Организационная структура, ключевой управленческий персонал и кадровая политика

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Разработка организационной структуры опирается на проведенный в разделе Производственный план анализ производственных процессов и производственных операций с выделением ключевых позиций по персоналу.

Результатом проработки вопроса организационной структуры предприятия должно быть четкое упорядочение всех функций и операций на предприятии и построение структуры (схемы) организации, учитывающей ее отраслевую специфику, особенности производственного процесса и условия окружающей среды.

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности. Четкая организационная схема позволяет каждому сотруднику предприятия понимать свое место в организации, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими

Стоит понимать, что не существует стандартных или идеальных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу принципов, среди которых выделяют принцип деления на равные группы, функциональный принцип, территориальный принцип, принцип по выпускаемой продукции, принцип привязки к интересам потребителей.

Важным вопросом для проработки в организационном плане является решение о ключевом управленческом персонале (КМР- key management personnel). Для предприятия малого бизнеса данный вопрос может рассматриваться в разрезе ключевых управленческих функций, сосредоточенных на 1-3 сотрудниках, занимающих руководящие должности. По мере роста компании, количество должностей увеличивается, а их функционал сужается и углубляется.

Информация по ключевому управленческому персоналу должна содержать

- схему управления организации с указанием всех ключевых управленческих должностей

- желательно, при возможности указать – кто будет занимать управленческие должности с указанием образования, опыта работы и достижений в профессиональной сфере

- планы предприятия по привлечению консультантов, советников и т.п.

- план расходов на содержание и привлечение ключевого управленческого персонала, включающий план по оплате труда штатных управленцев, начислений на ФОТ, а также план выплаты вознаграждения привлеченным специалистам

– план повышения квалификации ключевых управленческих кадров, содержащий мероприятия, сроки и объем затрат.

Обязательным является и проработка вопроса общей кадровой политики предприятия. Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование [4]:

– система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

– набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

3. Логистика проекта

Логистика проекта должна отражать процесс, связанные с движением товарно-материальных ценностей предприятия, включая в широком смысле вопросы организации снабжения, складирования и хранения, сбыта, транспортировки продукции.

Концептуальная цель логистики – достижение с наименьшими затратами максимальной приспособленности фирмы к постоянно изменяющейся рыночной обстановке, расширение и закрепление своего рыночного сегмента и получение преимуществ перед конкурентами.

Общая задача логистики – создание эффективной интегрированной системы функционального (логистического) менеджмента капитальных, материальных, информационных, финансовых и кадровых потоков, обеспечивающей высокое качество адресных поставок товарной продукции в ассортименте.

Частные задачи логистики:

- обеспечение адекватности капитального, материального, информационного, финансового и кадрового потоков;
- одиспетчивание, регулирование материального потока и обеспечение непрерывной информации в нем;
- определение стратегии, тактики и технологии физического перемещения товаров;
- разработка алгоритмов управления операциями товародвижения;
- стандартизация и унификация тары и упаковки товарной продукции;
- рационализации соотношения производства, складирования и транспортировки;
- оптимизация процесса управления производственными и товарными запасами;
- совершенствование систем классификации и кодирования информации;
- максимальное сокращение времени хранения, обработки и транспортировки грузов;
- правовое, таможенное, страховое, финансовое обеспечение и сопровождение логистических процессов [12].

Прорабатывая вопрос логистики проекта при осуществлении ВЭД, необходимо обратиться к теоретическим и практическим аспектам международной логистики и организации международных цепей поставок. Примерная схема логистических систем в международной логистике представлена на рис.15.

Отличительными условиями планирования и организации логистики проекта при осуществлении ВЭД является то, что стороны деловых отношений находятся в различных странах с присущими им культурными, политическими, экономическими и прочими отличиями, при этом любая логистическая цепь поставок формируется с учетом прохождения государственных границ и таможен.

Основной целью проработки логистики проекта является только обеспечение складирования, сохранности и трансграничной грузоперевозки, но и оптимизация как временных, так и финансовых затрат.

Основными субъектами международной логистики являются экспортер, импортер, посредническая компания, конечный потребитель товара, однако количество участников может меняться в зависимости от выбранной формы бизнеса и конкретных внешнеэкономических операций.

Основным документом при организации логистики внешнеторговых операций является международный контракт купли-продажи. Правовой основой при составлении международных контрактов являются Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи (Венская конвенция 1980 г.) и Гаагская конвенция о праве, применимом к договорам купли-продажи 1985 г.

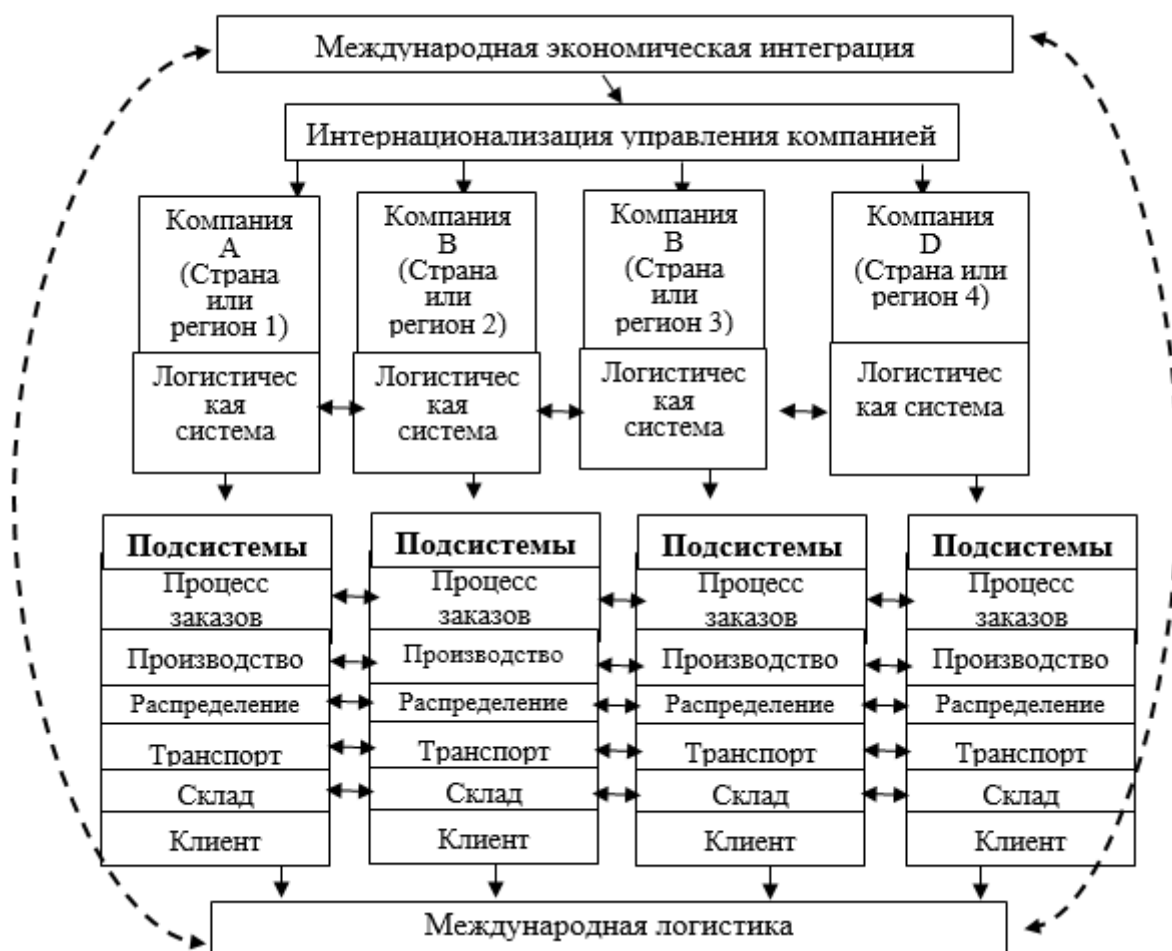


Рисунок 15 – Структурные компоненты международной логистики

В зависимости от предмета и объекта, а также иных условий возникают разные виды контрактов, которые весьма существенно отличаются по форме и содержанию. Общие (типовые) правила заключения и исполнения контрактов содержатся в различных международных документах (соглашениях, конвенциях, правилах), а также в многочисленных методических документах.

Транспорт и базисные условия поставки занимают особое место и играют ведущую роль при создании международных логистических систем [61].

Комплекс международных транспортных операций можно разделить на три группы: операции, предшествующие реализации внешнеторговой сделки, выполняемые в процессе ее реализации и операции после ее реализации.

К первой группе транспортных операций относятся: планирование внешнеторговых перевозок; анализ конъюнктуры транспортных рынков, тарифов и условий перевозки товаров в конкретном международном регионе; планирование транспортных расходов.

Вторая группа транспортных операций включает проработку транспортного фактора в договорах купли-продажи; подготовку товара к транспортировке (упаковку, затаривание, маркировку и т.п.); заключение и оформление договоров перевозки; подготовку транспортной и товаросопроводительной документации; страхование; организацию контроля за движением груза, расчетов продавца или покупателя с перевозчиком; оформление таможенных, пограничных, санитарных, ветеринарных операций.

Третья группа транспортных операций предполагает разрешение в установленном порядке после завершения внешнеторговой сделки возможных споров, претензий и исков между грузополучателем и перевозчиком, экспортером (продавцом) и импортером (покупателем).

Выполняя перечисленные выше транспортные операции при осуществлении ВЭД, производители продукции, посредники, потребители, продавцы, покупатели и транспортники вступают в определенные взаимоотношения, требующие их регламентации на основе соответствующих договоров, соглашений, других нормативных актов, базирующихся на национальных и международных правовых нормах. Международные транспортные операции являются неотъемлемым звеном логистической цепи международного товародвижения [20].

При расчете экономической эффективности внешнеторговых сделок (как экспортных, так и импортных) особое внимание необходимо уделять анализу условий поставок – ИНКОТЕРМС (англ. INCOTERMS – International Commercial Terms).

При планировании транспортной логистики важно выяснить

- кто будет осуществлять транспортировку (только продавец, только покупатель или комбинированно)
- какие средства транспортировки будут применяться (автомобильный, железнодорожный, водный или авиа-транспорт)
- каковы расходы на организацию транспортировки

Помимо вопросов транспортировки стоит заранее проработать вопрос хранения и складирования продукции, а также вопрос материально-технической базы сбыта¹⁹.

Для составления плана складирования необходимо решить вопросы

- особенности товара – долгого хранения или скоропортящийся,
- объемы продаж за период (чтобы поддерживать необходимый запас товаров)
- особенности производства
- имеется ли сезонность
- особенности размещения и хранения на складе – в коробках, мешках, насыпью, бутылках, штабелями, на полках и т.п.

Материально-техническая база сбыта – это комплекс технологического, энергетического, транспортного и других видов оборудования, инструментов и приспособлений, зданий и сооружений, необходимых для организации сбыта продукции.

Система сбыта предполагает наличие в структуре фирмы таких подразделений, которые заняты непосредственно реализацией продукции на рынке как на внешнем, так и на внутреннем. Функции и объем полномочий таких подразделений различны.

¹⁹ Чтобы более глубоко проработать данный вопрос возможно привлечение специалиста в области складской логистики. Полезная информация на сайте packer3d.ru . Режим доступа: <http://www.packer3d.ru/node/48>

4. Календарный план-график проекта

План-график реализации проекта (project schedule) – документ, устанавливающий плановые сроки начала/окончания проекта и ключевые контрольные точки реализации проекта.

Подготовку календарного графика реализации проекта целесообразно осуществлять в виде диаграммы Ганта с использованием специализированных программных продуктов (MS Project, TimeLine и др.).

В бизнес-плане календарный план-график лучше представлять в виде таблицы из MS Project без диаграммы Ганта (Таблица 32)

Таблица 32 – Календарный план-график MS Project

Ид.	№пп	Этап/задача	% завершения	Длительность, дней	Начало	Окончание	Ответственный
1	1.	Проект					
2	1.1	Разработка бизнес-плана проекта					
3	1.1.1	Введение					
4	1.1.2	Маркетинговый план					
5	1.1.3	Производственный план					
6	1.1.4	План по персоналу					
7	1.1.5	Финансовый план					
8	1.1.6	Оценка рисков					
9	1.2	Утверждение бизнес-плана					
10	1.3	Реализация инвестиционного проекта					
11	1.3.1	Приобретение собственности					
12	1.3.2	Согласование и заключение договоров					
13	1.3.3	Проектные работы					
14	1.3.4.	Организация финансирования проекта					
15	1.3.5	Приобретение оборудования					
16	1.3.6	Строительно-монтажные работы					
17	1.3.7	Формирование персонала					
18	1.3.8	Пуско-наладочные работы					

На основе календарного плана проекта и полученных финансовых показателей по различным разделам и подразделам проекта формируется финансовый план и определяются ключевые финансовые показатели проекта

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 5

1. Каковы цель и задачи составления производственного плана?
2. Как цифровизация может оказать воздействие на производственные процессы предприятия?
3. Что такое технология производства? В чем отличие технологий производства товара, услуги, работы, осуществления торговой, финансовой, посреднической деятельности?
4. Что такое производственный процесс и производственные операции?
5. Какие специалисты обязательно требуются предприятию-участнику ВЭД?
6. Какие требования по качеству и экологии особенно важны при организации ВЭД?
7. Охарактеризуйте систему нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность в сфере ВЭД.
8. Что такое организационная структура? Какова специфика организационной структуры предприятия при организации ВЭД?
9. Что такое логистика? Какие вопросы логистики проекта стоит обязательно проработать при организации внешнеторговой сделки?
10. Что такое календарный план-график по проекту? Для чего он составляется?

Вопросы и задания практического характера по теме 5

1. Определите потребность в основных и оборотных средствах по проекту с учетом специфики деятельности, предполагаемых условий внешнеторгового контракта (требований зарубежных рынков), достижений цифровых технологий и возможностей цифровизации предприятия. Сделайте экономическую оценку потребностей.

2. Продумайте и опишите технологию осуществления своей деятельности с учетом ее специфики и достижений цифровизации.

3. Опишите ключевые моменты организации производственного процесса и производственных операций по своему проекту. Составьте схему производственного процесса.

4. Сформируйте план по персоналу по своему проекту с учетом специфики деятельности и необходимости ведения ВЭД. Сделайте экономическую оценку плана.

5. Проработайте вопрос организации контроля качества, соблюдения экологических требований и охраны труда по своему проекту с учетом международных требований. Сделайте экономическую оценку мероприятий. Сформируйте прогноз затрат на общую организацию производства.

6. Изучите нормативные акты, значимые для осуществления деятельности по разрабатываемому проекту. Укажите существенные положения нормативных актов, которые необходимо обязательно учитывать при организации деятельности.

7. Выберите и обоснуйте с точки зрения эффективности правовую форму организации бизнеса.

8. Постройте и опишите организационную структуру предприятия по своему проекту с учетом специфики ВЭД, достижений цифровых технологий, возможностей применения аутсорсинга и привлечения внешнеторговых посредников и партнеров.

9. Проработайте вопрос логистики проекта специфики организации ВЭД, производственной деятельности, складирования и транспортировки продукта, достижений цифровых технологий, возможностей применения аутсорсинга и привлечения внешнеторговых посредников и партнеров.

10. Составьте календарный план-график проекта, увязав в нем поэтапно все ключевые процессы, запланированные при выполнении заданий по теме 3 и 4.

Тема 6 Финансовые разделы бизнес-плана и управление риском

6.1 Финансовые основы организации внешнеэкономической деятельности и составления финансового плана

Структура финансового плана предприятия-участника ВЭД аналогична любому другому проекту, ориентированному только на внутренний рынок. Однако само наполнение раздела должно опираться на специфику организации и финансирования внешнеторговых операций.

Дополнительные расходы компании, связанные с заключением и исполнением внешнеторгового контракта, зависят от условий самого контракта, а также от его размера. Так, если размер внешнеторгового контракта превышает размер регулярных операций участника ВЭД, то последнему, возможно, потребуется дополнительное финансирование возникших расходов. Расходы участников ВЭД обычно включают следующие дополнительные элементы:

- в области производства – дополнительные расходы, связанные с реализацией отдельного внешнеторгового контракта (группы контрактов);
- в области подготовки к сделке – расходы на сертификацию, лицензирование и получение разрешений для осуществления внешнеторговой сделки;
- в области условий поставок (базиса внешнеторгового контракта) – логистические расходы, страхование груза, таможенное оформление груза;
- в области условий оплаты по внешнеторговому контракту – величина авансового платежа, отсрочка платежа, ее длительность, а также наличие посредника (в лице банка или иного финансового агента), обеспечивающего оплату по внешнеторговому контракту посредством инкассо, аккредитива или банковской гарантии.

При заключении внешнеторгового контракта определяются специфические условия оплаты сделки (таблица 33)

Таблица 33 – Условия оплаты, методы платежей и расчетов, используемые в международной торговле

Показатель	Составляющие
Условия и сроки осуществления платежа по контракту	– аванс; – предоплата; – оплата против документов; – отсрочка платежа (торговля по открытому счету).
Методы расчетов (как будет проводиться оплата)	– простой банковский перевод; – через инкассо; – через аккредитив.
Средства платежа (чем будет осуществлена оплата)	– денежные средства; – долговые инструменты (перевозной вексель, банковская тратта, чеки).

Источник: [58]

Авансовый платеж предполагает полную оплату контракта до отгрузки товара или даже до завершения его производства. По сути такой платеж можно рассматривать как форму софинансирования отдельно взятого контракта. Подвидом авансового платежа сегодня являются краудфандинговые платформы или система оплаченного предзаказа.

Предоплата – платеж, осуществляемый, когда произведенная продукция готова к отгрузке (или исполнен какой-то из этапов внешнеторгового контракта). Для получения предоплаты производитель-отправитель груза должен представить подтверждающие документы готовности партии к отгрузке. Отгрузка товара начинается, как только предоставлены подтверждающие документы о предоплате.

Оплата против документов – отправитель груза после отгрузки и отправки груза направляет получателю подтверждающие документы, а получатель в соответствии с документами осуществляет оплату. Таким образом, отправитель осуществляет отгрузку и ожидает оплаты, пока товар еще в пути. При этом поставщик придерживает документы на товар у себя и не теряет права собственности, пока не поступил платеж.

Отсрочка (рассрочка) платежа (оплата по открытому счету) – поставленный получателю товар оплачивается не сразу после поставки, а по истечении определенного срока или в указанную дату. При этом права собственности на товар переходят к получателю. Для экспортера это наиболее рискованный вариант. Отсрочка платежа связана с коммерческим кредитом и возникновением дебиторской задолженности у поставщика и кредиторской задолженности у покупателя.

На рисунке 16 представлено распределение рисков в зависимости от условий платежа.

Условия платежа	Коммерческий кредит	Оплата против документов	Предоплата	Аванс
Риски экспортера				
Удобство для импортера				

Источник:[58]

Рисунок 16 – Распределение рисков в зависимости от условий платежа

Говоря о средствах платежа, применяемых во внешней торговле, стоит отметить, что согласно российскому законодательству расчеты по внешнеторговому контракту по экспортной сделке возможны только денежными средствами. Чеки не приняты в банковском обороте, а вексель является ценной бумагой и в силу этого должен проходить таможенную очистку.

Далее разберем средства платежа.

Банковский перевод представляет собой простое поручение перевододателя (обычно в лице покупателя) своему банку перевести определенную сумму денег в пользу бенефициара (обычно в лице продавца). При международных переводах банк перевододателя выполняет поручения через корреспондирующий банк страны резиденции бенефициара.

Инкассо – это банковские операции, осуществляемые на основании полученных инструкций и документов с целью:

- получения акцепта и/или платежа;
- выдачи коммерческих документов против акцепта и/или платежа
- выдачи документов на других условиях.

Инкассо может быть кратко определено как получение, передача и предъявление для платежа векселя, банковской тратты или другого документа инкассирующим банком для клиента и последующее направление результирующих денежных средств на счет этого клиента.

Инкассо представляет собой инкассирование финансово-правовых и коммерческих документов, но не долга. При этом банк не дает гарантии надлежащей оплаты по контракту. Банки в большей степени отвечают за проверку документов, но не за содержание всей сделки.

К финансово-правовым документам относят переводные и простые векселя, чеки, платежные расписки и тому подобные документы, служащие основанием для осуществления платежа.

К коммерческим документам относят различные счета (инвойсы, счета-фактуры и пр.), отгрузочные документы (коносамент, транспортная накладная и пр.) документы,

подтверждающие право собственности, страховые полисы, сертификаты происхождения, сертификаты качества и т.п.

Для экспортера инкассовая форма имеет преимущества в том, что эта форма предполагает защиту прав экспортера на товар до момента оплаты документов (если иное не установлено договором с банком). Но при этом банк не гарантирует экспортеру, что оплата поставки будет осуществлена.

Для импортера инкассовая форма выгодна тем, что предполагает оплату только действительно поставленного товара и расходы при этом по проведению инкассовой операции относительно невелики.

Аккредитив представляет собой письменное обязательство банка-эмитента (банк покупателя) экспортеру (продавцу) осуществить в соответствии с инструкциями покупателя (аппликанта, приказодателя) платеж (акцепт, неогоциацию или отложенный платеж) в пределах установленной суммы в определенный период времени против надлежащего представления поставщиком (экспортером) документов, соответствующих условиям аккредитива.

Аккредитив предполагает, что обязательства перед экспортером переходят от импортера банку. Для экспортера это дополнительные гарантии оплаты контракта особенно случаев работы с непроверенным покупателем-импортером. А для начинающего импортера это возможность развивать свои деловые контакты с серьезными зарубежными компаниями.

В международной практике бывают различные виды аккредитивов: отзывной, подтвержденный, переводной, револьверный, покрытый и непокрытый.

На рисунке 17 представлено распределение рисков в зависимости от методов расчетов.

Методы расчета	Банковский перевод	Инкассо	Аккредитив
Риски экспортера			
Удобство для импортера			

Источник: [58]

Рисунок 17 – Распределение рисков в зависимости от методов расчета

Далее рассмотрим источники финансирования и/или софинансирования внешнеторговой сделки, которые могут быть реализованы разными способами (таблица 34).

Таблица 34 – Источники финансирования внешнеторговой сделки

Источник финансирования	Получатель	Производство и оплата продукции	Оплата продукции
Софинансирование (собственные средства участников внешнеторговой сделки)	Экспортер/импортер	Аванс (коммерческий кредит импортера)	Отсрочка платежа (коммерческий кредит экспортера)
Внешнее финансирование	Экспортер	Предэкспортное финансирование	Финансирование коммерческого кредита экспортера
	Импортер	-	Кредит импортеру

Источник: [58]

Предэкспортное финансирование осуществляется в основном с целью покрытия расходов экспортера, связанных с изготовлением продукции, а также на исполнение

внешнеторгового контракта. Предэкспортное финансирование обычно бывает либо в форме авансового платежа от импортера, либо в форме банковского кредита. При рассмотрении данных инструментов экспортеру следует провести сравнительную характеристику, учитывая условия форм финансирования, их доступность, а также стоит рассмотреть меры поддержки экспортеров в области льготного кредитования, действующие в стране. Например, для экспортеров сферы малого и среднего бизнеса группой Российского экспортного центра предусмотрена такая программа кредитования, как «Экспортный стандарт», который дает возможность привлечения кредитов для пополнения оборотных средств экспортера на сумму до 10 млн. руб. (не более 80% суммы экспортного контракта) по ускоренной процедуре только под залог прав на получение экспортной выручки и поручительства владельцев бизнеса.

Постэкспортное финансирование реализуется либо в форме отсрочки платежа, либо так же банковским кредитом. Отсрочка платежа, как и аванс являются формами коммерческого кредита. Отсрочка платежа – наиболее распространенная форма расчетов в международной торговле. Однако, отсрочка платежа (как и банковский кредит) имеет свою стоимость (в виде процента), которая увеличивает сумму контракта.

Отсрочка платежа может осуществляться через факторинг.

Факторинг – это финансовый инструмент, позволяющий покупателю покупать товар или услугу с отсрочкой платежа, а продавцу реализовать кредиторскую задолженность покупателя с приемлемым для сторон дисконтом и сроком погашения.

Факторинг предполагает краткосрочную отсрочку платежа, сроком до 12 месяцев.

Различают два варианта факторинга:

- факторинг с регрессом – экспортер уступает дебиторскую задолженность, получает от фактора денежные средства, но если импортер (покупатель) не платит фактору, то экспортер возвращает фактору деньги, которые получил от него при оформлении уступки;

- факторинг без регресса – дебиторская задолженность продается фактору и дальше фактор вступает во взаимодействие только с импортером (покупателем). С экспортером отношения по контракту прекращаются. Стоит отметить, что данный вид факторинга в России возможен только при условии наличия договора страхования с АО «Эскар».

Также есть однофакторный (когда фактор один, обычно экспорт-фактор), и двухфакторный (когда есть экспорт-фактор и импорт-фактор) факторинги.

Международное регулирование факторинговых операций осуществляется в соответствии с Конвенцией УНИДРУА по международным факторинговым операциям 1988 г. (Россия присоединилась к Конвенции в 2014 г. – №8-ФЗ от 05.05.2014), а также с Конвенцией ООН об уступке дебиторской задолженности в международной торговле 2001 г. Также есть отдельные регламенты, закрепленные Статьей 14 Регламента ЕС №593/2008 «О праве, подлежащем применению к договорным обязательствам» и Генеральными правилами международной торговли 2001 г.

Еще одним инструментом финансирования внешнеторгового контракта является форфейтинг.

Международный форфейтинг – это операция по продаже экспортером третьему лицу (баку-форфейтеру) непросроченной и принятой к оплате импортером дебиторской задолженности с использованием переводного векселя (тратты), аккредитива или гарантии. Форфейтинг осуществляется в соответствии с международными Унифицированными правилами ICC для форфейтинговых операций, включая типовые формы договоров (URF 800).

Ниже представлена сравнительная характеристика факторинга и форфейтинга (таблица 35)

Таблица 35 – Сравнительная характеристика факторинга и форфейтинга

Факторинг	Форфейтинг
Эффективен для крупных, малых и средних предприятий, реализующих товары с быстрой оборачиваемостью	Эффективен для крупных предприятий, реализующих товары длительного жизненного цикла, преимущественно машины и оборудование
Принимается краткосрочная дебиторская задолженность сроком до 12 месяцев	Срок принимаемой дебиторской задолженности – от 180 дней до 7 лет
Как правило, не принимаются разовые поставки	Принимаются разовые поставки с оплатой в конце отсрочки, либо траншами в период отсрочки
Дебиторская задолженность может сохраняться на балансе экспортера после уступки (факторинг с регрессом). Дебиторская задолженность в результате уступки списывается с баланса экспортера (факторинг без регресса)	Дебиторская задолженность в результате уступки списывается с баланса экспортера полностью
Выплата финансирования возможна до 100% существующей поставки	Форфейтер оплачивает приобретенную дебиторскую задолженность (вексель, аккредитив) полностью, комиссия равна дисконту (до 5%)
Уступка дебиторской задолженности предусматривает регрессное требование к экспортеру (факторинг с регрессом) Уступка дебиторской задолженности не предусматривает регрессное требование к экспортеру (факторинг без регресса)	Выкупаемый форфейтером вексель (аккредитив) не допускает регресса к экспортеру
Экспорт-фактор оказывает экспортеру комплекс услуг по учету, взысканию и страхованию дебиторской задолженности	Дополнительные услуги для экспортера отсутствуют
Возможность перепродажи факторингового актива фактором не предусмотрена. По договоренности сторон возможна обратная уступка экспортеру денежного требования при условии возврата ранее полученного финансирования	Предусматривается возможность перепродажи форфейтером форфейтингового актива на вторичном рынке
Как правило, не требуется поручительство, гарантии третьего лица	Требуется гарантия третьего лица или аваль

Источник: [58]

Следующей формой финансирования внешнеторговой сделки является кредит импортеру (покупателю) или банку импортера (покупателя) (лизинговой компании, финансовой организации). Особенность данного финансового инструмента заключается в том, что денежные средства предоставляются для приобретения товара по конкретному внешнеторговому контракту непосредственно импортеру, тем самым экспортер получает денежные средства и не имеет обязательств перед финансовыми институтами, как при финансировании коммерческого кредита.

Если импортер надежен и кредитоспособен, банк страны экспортера может предоставить ему целевой кредит, погашение которого будет осуществляться по мере получения импортером выручки от продажи приобретенной продукции. Если же банк не уверен в надежности потенциального импортера, то тогда задачу финансирования внешнеторговой сделки лучше разрешит кредит или целевая кредитная линия банку страны импортера для дальнейшего его кредитования.

Еще одним вариантом организации финансирования внешнеторговой сделки является подтвержденный аккредитив с финансированием. При данном варианте помимо

традиционных трех сторон аккредитивной формы (продавец, покупатель и банк покупателя) участие принимает еще один банк – авизирующий. Авизирующий банк как правило находится в стране резиденции продавца и выполняет роль «почтового ящика», а именно передает (авизует) продавцу аккредитив и изменения к нему, одновременно подтверждая, что аккредитив и обязательства в рамках него подлинные и оформлены должным образом, а также направляет в банк-эмитент предусмотренные аккредитивом документы, подтверждающие отгрузку товара. Авизирующий банк не несет платежных обязательств в пользу продавца в рамках самого аккредитива.

Экспортер-продавец в случае не достаточного доверия банку-эмитенту, открывшему аккредитив может договориться о дополнительных условиях и ролях участников аккредитива. В таком случае авизирующий банк может подтвердить аккредитив, т.е. дать безотзывное обязательство продавцу-экспортеру (бенефициару) оплатить надлежащие документы без права регресса к бенефициару. Таким образом, авизирующий банк становится на место банка-эмитента и становится подтверждающим/исполняющим банком, так как дает обязательство в пользу бенефициара платить по представленным отгрузочным документам.

Обеспечением финансирования внешнеторгового контракта являются банковские гарантии, представляющие собой письменное безотзывное обязательство банка совершить платеж по поручению своего клиента-импортера (принципала) в пользу третьего лица-экспортера (бенефициара) на определенную денежную сумму в соответствии с условиями данного обязательства. Банковские гарантии могут быть прямыми (банк-гарант принимает на себя обязательства непосредственно перед бенефициаром) и контргарантиями (банк-эмитент по поручению принципала требует выдачи гарантии от другого банка, выдав встречное обязательство)

В таблице 36 представленные отдельные виды банковских гарантий по внешнеторговой сделке.

Таблица 36 – Разновидности банковских гарантий, предоставляемых в рамках внешнеторгового контракта

Виды гарантий	Ориентировочный момент предоставления	Объем, % от размера контракта	Срок действия
Тендерная гарантия	При подаче тендерного предложения	1-5%	6 мес. – 1 год
Гарантия возврата аванса	При заключении контракта/открытии аккредитива	10-20%	Срок исполнения контракта или менее
Депозитная гарантия		5-15%	
Гарантия надлежащего исполнения		5-15%	
Гарантия гарантийного периода	При трансформации гарантии надлежащего исполнения	5%	1 год после истечения контракта
Гарантия платежа	При заключении контракта/договора с поставщиками	10-30%	Срок исполнения контракта или договора

Источник: [58]

Банковская гарантия в пользу налоговых органов позволяет участнику внешнеторговой сделки рассчитывать на возмещение НДС при осуществлении внешнеторговых операций по результатам этих операций за определенный период (квартал, полугодие, год). Удобство банковской гарантии в пользу налоговых органов является то, что продавец (экспортер) может получить возмещение НДС, не дожидаясь окончания камеральной налоговой проверки по соответствующей налоговой декларации

(которая длится до трех месяцев) при соблюдении определенных условий. Банк может гарантировать уплату в бюджет за налогоплательщика суммы налога, излишне полученного им (затраченного ему) в заявительном порядке, если по результатам камеральной проверки декларации у налогоплательщика выявят нарушения, и досрочное возмещение НДС будет полностью или частично отменено. Стоит обратить внимание, что налоговые органы Российской Федерации при этом принимают гарантии только от тех банков, которые включены в специальный перечень Минфина России.

Разобрав некоторые специфические аспекты организации финансов во внешнеэкономической деятельности, которые могут быть существенны при формировании финансового плана, перейдем непосредственно к самому финансовому плану.

6.2 Финансовый план

Обобщаются все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей, а также содержит план получения инвестиций и определение эффективности предполагаемого проекта.

Финансовый план должен быть сбалансирован со всеми разделами бизнес-плана и подтверждаться соответствующими положениями и расчетами.

Раздел объединяет три направления:

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия (для существующих компаний)
2. Планирование основных финансовых показателей
3. Финансовая стратегия предприятия

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия

Включают анализ²⁰:

- финансовой отчетности предприятия;
- финансово-экономического состояния предприятия:

Анализ финансовой отчетности предполагает:

1. Формирование и подбор информационной базы анализа, а именно финансовой отчетности предприятия.
2. Оценку достоверности информации - как правило, с использованием результатов независимого аудита
3. Обработку финансовой информации (составление аналитических таблиц и агрегированных форм отчетности). В частности, построение агрегированного баланса и анализ ликвидности баланса,
4. Расчет показателей структуры финансовых отчетов (вертикальный анализ).
5. Расчет показателей изменения статей финансовых отчетов (горизонтальный анализ).

Анализ финансово-экономического состояния предприятия включает:

1. Расчет и анализ финансовых коэффициентов по основным аспектам финансовой деятельности (ликвидность, финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая активность, рентабельность).
2. Расчет и оценку интегральных финансовых коэффициентов (многофакторные модели оценки финансового состояния компании, наиболее известной из которых является Z-счет Альтмана).
3. Подготовку заключения о финансовом состоянии организации на основе интерпретации обработанных данных.

²⁰ Подробнее анализ финансово-экономических результатов представлен на сайте Анализ финансового состояния предприятия. Режим доступа: <http://afdanalyse.ru/>

2. Планирование основных финансовых показателей²¹

Включает:

- а) прогноз баланса активов и пассивов предприятия;
- б) прогноз прибылей и убытков;
- в) прогноз движения денежных средств;
- г) финансовая оценка проекта;
- д) прогноз запаса финансовой прочности.

а) прогноз баланса активов и пассивов предприятия

Прогнозная отчетность –

- 1. Делается на основе агрегированного баланса
- 2. Прогноз привязывается в планируемому темпу роста объема продаж
- 2. Переменные расходы, текущие активы и пассивы изменяются исходя их темпов роста продаж
- 3. Остальные статьи – исходя из политики и состояния предприятия

б) прогноз финансовых результатов

Прогноз финансовых результатов осуществляется на основе составления прогнозного отчета о финансовых результатах.

в) прогноз движения денежных средств

Выявляются все доходы: от основной деятельности, от не основной деятельности, определяется момент их возникновения, разбиваются по периодам

Выявляются единовременные расходы – определяется их размер и период возникновения

Рассчитываются текущие расходы – определяется период возникновения, рассчитывается размер и периодичность

Строится таблица потоков денежных средств по периодам (год, квартал, месяц), итог: определение дисконтированного чистого денежного потока нарастающим итогом

В результате строится план по наличности (таблица 37)

Таблица 37 – Примерная форма плана по наличности (движения денежных средств)

Статья	План движения денежных средств (тыс. руб.) за 20XX г.											
	ян	фев	мар	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	нояб	дек
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Поступления от продаж												
Собственные вложения												
Инвестиции												
Кредит												
ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ												
Приобретение ОС												
Аренда ОС												
Налоги на ОС												
Строительство												
Приобретение ОбС												
Заработная плата и начисления на ФОТ												
Затраты на рекламу и стимулирование сбыта												
Выплата процента по кредиту												

²¹ Подробнее о планировании основных финансовых показателей предприятия на сайте консалтинговой группы MD. Режим доступа: <http://md-bplan.ru/articles/html/article1040.html>

.....												
ИТОГО ВЫПЛАТ												
Чистый денежный поток (ЧДП)												
ЧДП нарастающим итогом												
Дисконтированный ЧДПНИ												

Рекомендации по составлению плана по наличности:

1. Определяем ежемесячно поступления и расходы наличности для своей компании в течение следующего (первого) года работы.

2. Помним о том, что возникновение статей доходов или расходов может быть единовременное, к какой-то одной месяцу, постоянным (ежемесячным), могут возникнуть не сразу, а чуть позже и т.п.

3. План по наличности должен перекликаться со всеми разделами бизнес плана, содержащими данные по доходам и расходам, а также по срокам и периодичности их возникновения.

4. Чистый денежный поток определяется как разница между поступлениями и выплатами. ЧДП может быть отрицательным (в начале реализации проекта, когда притоков еще нет) и положительным (когда наступают значительные притоки). Возможна ситуация, что в течение всего первого года ЧДП отрицателен. Это означает, что в первый год ожидаются большие вложения и период окупаемости проекта будет длительным. Рекомендуется продолжить план поступлений на второй, третий и последующий года, пока не окупится проект.

5. ЧДП нарастающим итогом представляет собой наращение чистого потока за каждый период. Если ЧДПНИ стал положительным – это свидетельствует о том, что проект стал приносить прибыль и окупил вложения в него.

6. ЧДПНИ дисконтированный предлагает все потоки приводить к настоящему времени, используя ставку дисконтирования.

Также необходимо иметь набросок плана по наличности на второй и третий год.

г) финансовая оценка проекта

На основе прогнозной отчетности определяются будущие показатели по прибыли, рентабельности, ликвидности, оборачиваемости, структуре капитала²², а также делается анализ прогнозной отчетности – аналогично подразделу «финансово-экономические результаты деятельности предприятия»

д) прогноз запаса финансовой прочности.

Чем выше запас финансовой прочности, тем больше возможностей для сохранения обозначенного уровня прибыльности при уменьшении выручки от реализации.

Формула расчета запаса финансовой прочности имеет вид:

$$\Phi = (P - Б) / P * 100\%$$

где Φ – запас финансовой прочности;

P – фактический объем продаж;

Б – объем продаж в точке безубыточности.

3. Финансовая стратегия предприятия

Финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Финансовая стратегия предприятия охватывает все стороны деятельности предприятия, в том числе оптимизацию основных и оборотных

²² Подробнее на сайте Анализ финансового состояния предприятия. Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/fin_koeffitcianti/3

средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг.

Всесторонне учитывая финансовые возможности предприятия, объективно рассматривая характер внутренних и внешних факторов, финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке продукции. В противном случае предприятие может обанкротиться.

Разработка финансовой стратегии предприятия состоит из нескольких этапов.

1. Определяем на какой **срок** формируется финансовая стратегия.

В зависимости от срока стратегии зависят и цели финансовой деятельности, и степень проработки финансовых планов.

Долгосрочная финансовая стратегия описывает принципы образования и использования доходов, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования.

Краткосрочная финансовая стратегия разрабатывается в рамках долгосрочной финансовой стратегии, детализирует ее и описывает текущее управление финансовыми ресурсами. Долгосрочные и среднесрочные финансовые стратегические планы на 3-5 лет формируются в укрупненном виде, а краткосрочные финансовые планы на год прорабатываются с большой степенью детализации.

2. Определяем **цели** финансовой деятельности.

Финансовая стратегия является функциональной по отношению к корпоративной стратегии компании, следовательно, она должна быть включена в структуру общих стратегических целей компании. Как известно, главная финансовая цель - максимизация рыночной стоимости при минимизации риска. Такая цель может определяться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Главная цель достигается, если у предприятия достаточно финансовых ресурсов, оптимальная рентабельность собственного капитала, сбалансированная структура собственного и заемного капитала.

Главная финансовая цель детализируется на финансовые подцели, например:

- Прибыль
- Величина собственного капитала
- Рентабельность собственного капитала
- Структура активов
- Финансовые риски

Стратегия инвестирования предполагает некоторые инвестиционные расчеты по направлениям:

- а. потребности в инвестициях и источники их финансирования;
- б. анализ сроков окупаемости вложенных средств и получения прибыли;
- в. оценка эффективности проекта в целом;
- г. анализ чувствительности проекта.

а. потребности в инвестициях и источники их финансирования;

Определение потребности в инвестициях опирается на анализ всех вложений, необходимых на определенном этапе деятельности (см. таблицу 33).

При определении потребности в инвестициях желательно весь период планирования разбить на стадии – чтобы не всю сумму сразу брать на проект, а частями в сроки, когда это потребуется – таким образом оптимизировать свои будущие расходы по обслуживанию долга, привлеченных средств.

б. анализ сроков окупаемости вложенных средств и получения прибыли

Срок окупаемости инвестиций - время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов.

Срок окупаемости проекта, как и потребность в инвестициях можно проследить при **анализе денежных потоков** (потока наличности – таблица 33). Когда чистый денежный поток нарастающим итогом приобретает положительное значение и это становится устойчивой тенденцией, можно сказать, что наступил срок окупаемости.

Общая формула для расчета срока окупаемости инвестиций:

$$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0,$$

где Ток (PP) – срок окупаемости инвестиций;
 n – число периодов;
 CF_t – приток денежных средств в период t ;
 I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

Дисконтированный период окупаемости определяется по формуле:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0,$$

где n – число периодов;
 CF_t – приток денежных средств в период t ;
 r – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);
 I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

в. Оценка инвестиционной эффективности проекта в целом²³;

Определяется:

- Чистая приведенная стоимость (NPV)
- Внутренняя ставка дохода (IRR) по проекту
- Индекс рентабельности инвестиций (SRR)
- Индекс прибыльности (PI)
- Чистый дисконтированный доход (Profitability Index – PI)

Показатель **чистой приведенной стоимости** рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC,$$

где CF – дисконтированный поток денежных средств;
 IC – первоначальные инвестиции (в нулевой период);
 t – год расчета;
 r – ставка дисконтирования, равная средневзвешенной стоимости капитала (WACC);
 n – период дисконтирования.

Данная модель предполагает наличие условий:

- объем инвестиций принимается как заверченный;
- объем инвестиций принимается в оценке на момент проведения анализа;
- процесс отдачи начинается после завершения инвестиций.

В качестве ставки дисконтирования r может использоваться:

- кредитная ставка банка;
- средневзвешенная стоимость капитала;
- альтернативная стоимость капитала;
- внутренняя норма доходности.

²³ Подробнее расчеты и примеры на Математическом форуме Math Help Planet. Режим доступа: <http://mathhelpplanet.com/static.php?p=pokazateli-effektivnosti-investitsionnogo-proekta>

Если анализ проводится *до начала инвестиций*, то размер инвестиционных расходов также должен быть приведен к настоящему моменту. Модель расчета чистого приведенного дохода примет вид:

$$NPV = \sum_{i=1}^{n_2} \frac{R_i}{(1+r)^{i+n_1}} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t},$$

где IC_t – инвестиционные расходы в периоде t ;

R_i – доход в периоде i ;

n_1 – продолжительность периода инвестиций;

n_2 – продолжительность периода отдачи от инвестиций.

Показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала коммерческой организации в случае принятия рассматриваемого проекта.

Если $NPV > 0$, то проект является прибыльным, увеличивающим на величину NPV фактическую стоимость организации.

Выбор инвестиционных проектов по критерию чистой текущей стоимости основывается на таких правилах:

- если чистая текущая стоимость положительна ($NPV > 0$), то финансовое решение по проекту может быть принято;

- если проекты независимы и имеют положительную чистую текущую стоимость, то могут быть приняты оба.

Индекс доходности (прибыльности) инвестиций (Profitability Index – PI)

Индекс доходности инвестиций – это доход на единицу вложенных средств. Он определяется как отношение текущей стоимости денежного потока доходов к текущей стоимости инвестиционных затрат:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IC = 1 + NPV : IC.$$

Индекс рентабельности представляет собой относительный показатель: он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений – чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждой денежной единицы, инвестированной в данный проект.

Благодаря этому критерий PI очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих близкие значения NPV (в частности, если два проекта имеют одинаковые значения NPV , но разные объемы требуемых инвестиций, то очевидно, что выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений), либо при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения NPV .

Модифицированный индекс рентабельности (MPI)

Отражает увеличение богатства инвесторов на единицу стартовых обязательств. Если инвестиции поступают в виде потока, то:

$$MPI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \sum_{k=1}^n \frac{IC_k}{(1+r)^k},$$

Следовательно, если чистые денежные потоки являются неординарными, т.е. на протяжении срока действия проекта меняют знак на противоположный более 1 раза, индекс

рентабельности и модифицированный индекс рентабельности могут различаться при сравнении привлекательности проекта.

Внутренняя норма доходности (прибыли) инвестиций (Internal Rate of Return, IRR, %)

Внутренняя норма доходности инвестиций – это дисконтная ставка, при которой текущая стоимость чистых денежных потоков равна текущей стоимости инвестиций по проекту.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

$IRR = 0$, при котором $t = 0$.

То есть внутренняя ставка доходности – это уровень доходности, который в применении к поступлениям от инвестиций в течение жизненного цикла дает нулевую чистую текущую стоимость:

$$NPV = f(r) = 0.$$

Внутренняя норма доходности характеризует максимальную стоимость капитала для финансирования инвестиционного проекта.

Экономический смысл критерия IRR состоит в том, что предприятие может принимать любые инвестиционные решения, рентабельность которых не ниже текущего значения показателя «стоимость капитала» (CC). Последний означает всю совокупность стоимостей имеющихся источников финансирования проекта.

Принятие решения по инвестиционному проекту по критерию IRR основывается на правиле: если значение IRR больше ставки финансирования проекта, то данный проект следует принять, и наоборот.

Определить внутреннюю ставку доходности можно двумя способами:

- 1) графическим способом;
- 2) методом последовательных итераций.

При использовании графического способа по оси абсцисс откладывается ставка дисконтирования, а по оси ординат величина NPV. Точка пересечения графика с осью абсцисс и является искомой дисконтной ставкой IRR (рис. 18).

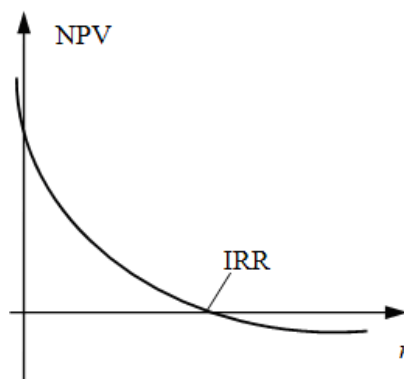


Рисунок 18 – Определение коэффициента IRR графическим способом

В общем случае, когда инвестиции и отдача от них задаются в виде потока платежей, внутренняя норма рентабельности определяется с применением метода последовательных итераций. Для этого с помощью таблиц дисконтирующих множителей (факторов) выбирают два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале $r_1 \leq r \leq r_2$ функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с плюса на минус.

Внутренняя ставка доходности определяется по формуле:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1),$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_1) > 0$;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_2) < 0$.

При использовании IRR следует учитывать, что в отличие от формирования чистой текущей стоимости, где денежные потоки дисконтируются по ставке, соответствующей средневзвешенной стоимости капитала, метод оценки инвестиционных проектов по внутренней норме прибыли подразумевает, что денежные потоки реинвестируются в проект именно по этой ставке, что представляется некорректным и искажает истинную и сравнительную картину доходности проекта. При использовании IRR могут возникнуть неверные решения в случае с неординарными денежными потоками и при сравнении взаимоисключающих проектов.

Часть проблем, связанных с IRR , решает использование модифицированной внутренней прибыли (доходности).

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR)

Модифицированная внутренняя норма прибыли – это ставка дисконтирования, которая приравнивает будущую стоимость чистых денежных потоков за период проекта, рассчитанную по ставке финансирования (цене капитала), к текущей стоимости инвестиций по проекту, рассчитанной по ставке финансирования (цене капитала):

$$\sum_{t=0}^n \frac{OF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n IF_t(1+r)^{n-t} : (1+MIRR)^n,$$

Для оценки инвестиционных проектов $MIRR$ предпочтительнее IRR для характеристики реальной доходности проекта или «ожидаемой долгосрочной нормы проекта». Однако величина NPV все же корректнее для анализа альтернативных проектов, различающихся по масштабу, поскольку показывает, насколько оптимальный проект увеличивает стоимость компании.

2. анализ чувствительности проекта.

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного проекта на ключевой показатель эффективности проекта, например, внутреннюю норму прибыльности.

Приведем наиболее рациональную последовательность проведения анализа чувствительности.

- Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого может служить внутренняя норма прибыльности (IRR) или чистая приведенная стоимость (NPV).

- Выбор факторов, относительно которых разработчик инвестиционного проекта не имеет однозначного суждения (т. е. находится в состоянии неопределенности). Типичными являются следующие факторы:

- капитальные затраты и вложения в оборотные средства,
- рыночные факторы – цена товара и объем продаж,
- компоненты себестоимости продукции,
- время строительства и ввода в действие основных средств.

- Установление номинальных и предельных (нижних и верхних) значений неопределенных факторов, выбранных на втором шаге процедуры. Предельных факторов может быть несколько, например $\pm 5\%$ и $\pm 10\%$ от номинального значения (всего четыре в данном случае)

- Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений неопределенных факторов.

- Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов. В западном инвестиционном менеджменте этот график носит название «Spider Graph».

Ниже приводится пример такого графика для трех факторов (рисунок 19).

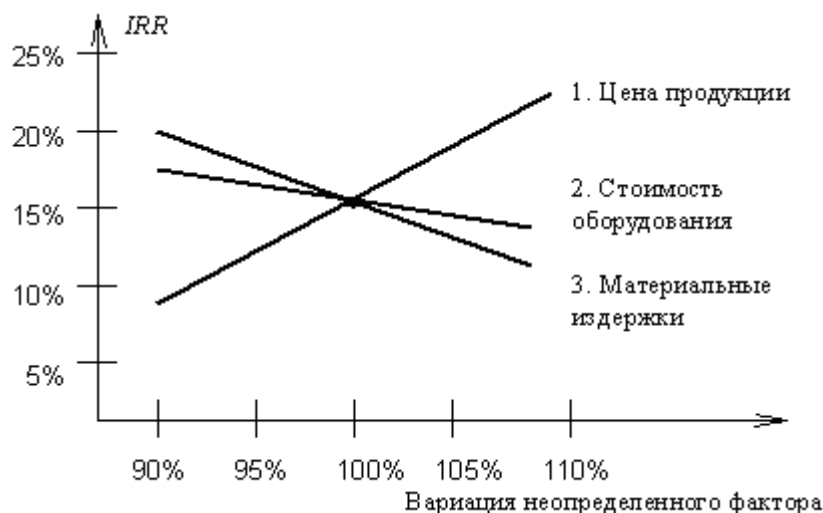


Рисунок 19 – Чувствительность проекта к изменению неопределенных факторов

Данный график позволяет сделать вывод о наиболее критических факторах инвестиционного проекта, с тем, чтобы в ходе его реализации обратить на эти факторы особое внимание с целью сократить риск реализации инвестиционного проекта.

Так, например, если цена продукции оказалась критическим фактором, то в ходе реализации проекта необходимо улучшить программу маркетинга и (или) повысить качество товаров.

Если проект окажется чувствительным к изменению объема производства, то следует уделить больше внимания совершенствованию внутреннего менеджмента предприятия и ввести специальные меры по повышению производительности.

Наконец, если критическим оказался фактор материальных издержек, то целесообразно улучшить отношение с поставщиками, заключив долгосрочные контракты, позволяющие, возможно, снизить закупочную цену сырья.

6.3 Анализ рисков и гарантий

Задача раздела - выявление основных рисков в реализации проекта, анализ их источников и причин возникновения, оценка возможного ущерба и принятие мер по снижению рисков.

Для написания данного раздела необходимо выяснить возможные слабые стороны с указанием вероятности их возникновения и сформировать организационные мероприятия по их профилактике и нейтрализации.

Глубина анализа зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта.

Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятности.

В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью метода экспертных оценок.

Ассортимент возможных рисков бизнес-плана весьма широк, вероятность возникновения каждого из них различна, так же, как и сумма убытков, вызываемая конкретным видом риска, поэтому важно уметь хотя бы ориентировочно оценивать наиболее вероятные риски и величину связанного с ними ущерба.

В связи с этим необходимо:

- выявить полный перечень рисков;
- определить вероятность возникновения каждого;
- оценить ожидаемый размер убытков при их возникновении;
- проранжировать их по вероятности возникновения;
- установить приемлемый уровень риска и отбросить те из них, вероятность которых ниже указанного порога. Например, можно игнорировать риски, вероятность которых не превышает 0,3.

Во внешнеэкономической деятельности наиболее важными для анализа рисками являются:

- валютно-финансовые;
- маркетинговые;
- производственные, включая дефолт партнера внешнеторговой сделки;
- международные политические;
- международные юридические;
- форс-мажор (обстоятельства непреодолимой силы).

Рассмотрим отдельно некоторые из наиболее значимых рисков.

Производственный (фабрикационный) риск – относится к кредитным рискам и наступает на этапе производства продукции. Это риск обычно связан с

– невозможностью или нежеланием покупателя-импортера исполнять внешнеторговый контракт с связи с его банкротством или ухудшением финансового положения;

– событиями политического характера с т ране как экспортера, так и импортера (например, санкции, введение эмбарго, закрытие границ, изменение таможенных правил и пошлин и т.п.);

– обстоятельствами непреодолимой силы.

Валютный риск в большей степени оказывает влияние на цену контракта и на издержки, связанные с исполнением контракта. Разница в курсах валют стран, а особенно их непредсказуемое колебание усложняет установление долгосрочных ценовых параметров контракта и планирование внешнеторговой деятельности.

Часто возникающим является риск возникновения коммерческих споров, который обычно связан с составлением и предоставлением товаросопроводительной и товарораспорядительной документации. Если покупатель сочтет состояние документов неудовлетворительным или предоставленным не в те сроки, то он может отказать в оплате уже поставленного товара. Такая ситуация может повлечь за собой издержки на разрешение коммерческих споров, на отсрочку поступления денег за произведенный и отгруженный товар, на дополнительные издержки возврата товара и т.п.

Еще одним риском является риск неплатежа или неоплаты товара. Связан такой риск с отказом импортера от исполнения обязательств по оплате контракта согласно его условиям.

Важной при анализе рисков является процедура оценки рисков, которая может проходить при помощи как количественных, так и качественных методов.

К качественным методам оценки риска традиционно относят SWOT-анализ, метод мозгового штурма, построение матрицы рисков, метод дерева решений (событий), FMEA-анализ (из менеджмента качества) и др.

К количественным методам оценки риска относят анализ чувствительности (рассмотрен в п 6.2), рейтинговые модели, имитационное моделирование, сценарный анализ, финансовый анализ, эконометрический анализ, статистический анализ и др.

На рис. 20 представлена схема анализа рисков по внешнеторговому контракту.



Источник: [58]

Рисунок 20 – Схема анализа и управления рисками по внешнеторговому контракту

При анализе рисков стоит помнить о двух оцениваемых параметрах любого риска – это вероятность его возникновения и сила его воздействия:

$$\text{Величина риска} = \text{вероятность возникновения риска} * \text{Степень воздействия риска}$$

В России оценка риска регламентируется документом: ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска

Согласно указанному документу методы идентификации риска могут включать в себя:

- методы оценки риска на основе документальных свидетельств, примерами которых являются анализ контрольных листов, анализ экспериментальных данных, а также данных и событий, произошедших в прошлом;
- подход, в соответствии с которым группа экспертов следует установленному процессу идентификации риска посредством структурированного множества подсказок или вопросов;
- индуктивные методы, такие как HAZOP²⁴.

²⁴ Согласно Национальному стандарту РФ – ГОСТ-Р 51901.11-2005 (МЭК 61882:2001) Исследование опасности и работоспособности, HAZOP – это процесс детализации и идентификации проблем опасности и работоспособности системы, выполняемый группой специалистов. Исследование предназначено для идентификации потенциальных отклонений от целей проекта, экспертизы их возможных причин и оценки их последствий.

Для повышения точности и полноты идентификации риска могут быть использованы различные вспомогательные методы, например, метод мозгового штурма и метод Дельфи.

Статистические методы оценки риска

Суть заключается в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т.д.

Возможно применение следующих статистических методов:

– *Метод оценки вероятности исполнения* позволяет дать упрощенную статистическую оценку вероятности исполнения какого – либо решения путем расчета доли выполненных и невыполненных решений в общей сумме принятых решений.

– *Метод анализа вероятностных распределений* потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым.

– *Деревья решений* обычно используются для анализа рисков событий, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в момент времени $t = n$, сильно зависят от решений, принятых ранее.

– *Имитационное моделирование* представляет процесс проведения на ЭВМ экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира.

– *Технология «Risk Metrics»* разработана для оценки риска рынка ценных бумаг. Методика подразумевает определение степени влияния риска на событие через вычисление «мер риска», то есть максимально возможного потенциального изменения цены портфеля, состоящего из различного набора финансовых инструментов, с заданной вероятностью и за заданный промежуток времени

– *Расчет коэффициента риска*

Для оценки «рискованности» отдельных операций часто используют упрощенные коэффициентные методы определения риска, например, с помощью коэффициента риска K_p :

$$K_p = U/C,$$

где U – максимально возможная величина убытка от проводимой операции;

C – объем собственных финансовых средств, руб.

В зависимости от значения коэффициента риска определяют степень риска:

– минимальный – при $K_p = 0-0,1$

– допустимый – при $K_p = 0,1 -0,3$

– высокий (критический) – при $K_p = 0,3-0,6$

– недопустимый (катастрофический) – при K_p более 0,6

С практической точки зрения интерес представляет метод FERMA (Federation of European Risk Management Association). В соответствии с этим методом оценка рисков происходит в несколько этапов:

1. Оценка вероятности наступления конкретного вида риска в соответствии с таблицей 38:

Таблица 38 – Критерии вероятности возникновения риска в соответствии с методикой FERMA

Вероятность риска	Критерий	Описание
Высокая	Вероятность наступления события один раз в год или чаще – 25%	Возможность наступления события несколько раз за промежуток времени (например, за 10 лет). Событие уже недавно происходило.
Средняя	Вероятность наступления события один раз в течение 10 лет или чаще – 25%	Возможность наступления события более одного раза за промежуток времени (например, за 10 лет). Контроль за событием может быть затруднен из-за того, что оно обусловлено внешними факторами. Событие имело место в прошлом.
Низкая	Низкая вероятность наступления события в течение 10 лет – не более 2%	Не происходило в прошлом Малая вероятность наступления

Источник: [58]

2. Оценка ущерба, последствий риска (степени воздействия риска) осуществляется в соответствии с таблицей 39.

Таблица 39 – Критерии оценки степени воздействия риска

Степень воздействия риска	Описание, критерии
Высокая	Финансовые последствия могут привести к остановке бизнеса или существенному нарушению платежеспособности компании Существенное влияние на деятельность организации Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
Средняя	Финансовые последствия могут привести к существенным затруднениям, снижению рентабельности предприятия, пересмотру планов. Умеренное влияние на деятельность организации Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц
Низкая	Финансовые последствия не оказывают существенного воздействия на деятельность и планы компании. Слабое влияние на деятельность организации Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц

Источник: [58]

При оценке возможного ущерба по риску стоит учитывать не только прямые, но и возможные косвенные потери, которые порой превосходят прямые затраты.

Дополнительными (косвенными) расходами при возникновении риска (положительном исходе нежелательного события) являются:

- расходы на урегулирование коммерческих споров (в т.ч. судебные расходы);
- списание проблемной задолженности или создание соответствующих резервов;
- дополнительные расходы на урегулирование задолженности;
- расходы на внешних коллекторов и юридических консультантов и т.п.

Финансовые инструменты, рассмотренные в п 6.1 возможно рассматривать как методы не только финансирования, но и управления рисками.

Управление риском

Общепринято выделять 4 основных подхода реагирования и управления рисками (рис. 21)

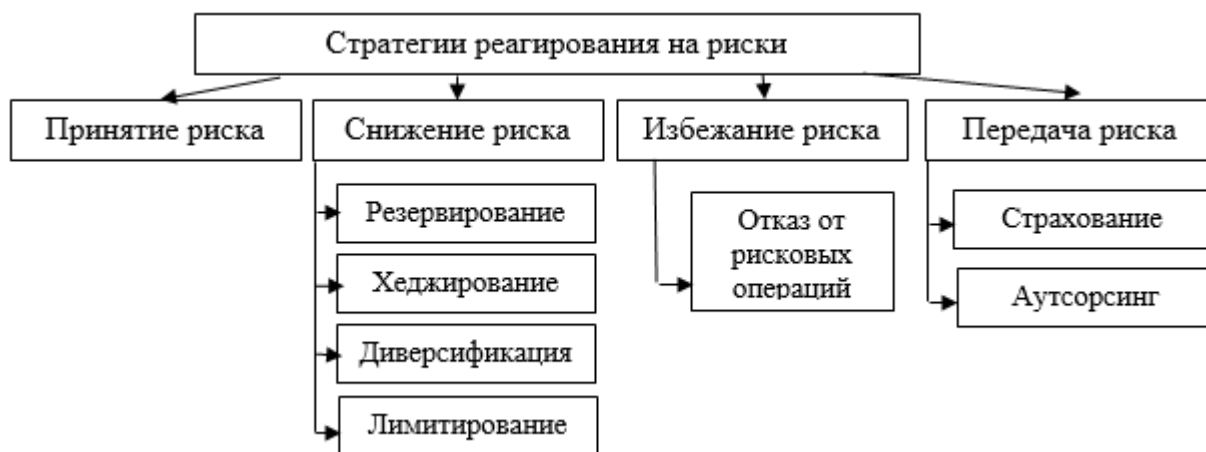


Рисунок 21 – Стратегии реагирования на риски (управления рисками)

Кратко охарактеризуем каждую из стратегий.

Принятие риска применяется по отношению к риску, вероятность и/или возможная величина потерь по которому не существенны, а также в случаях, когда нет иной подходящей стратегии, либо когда проект очень важен для компании. Принятие риска подразумевает реализацию проекта, не делая поправки на данный вид риска.

Диверсификация подразумевает распределение рисков по проектам, по видам деятельности и т.п. одно из наиболее важных направлений снижения риска. Обычно говорят о диверсификации поставщиков и потребителей, расширении числа участников. Но следует помнить: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей может привести к росту организационных и транспортных издержек, что, возможно, несколько снизит ожидаемую прибыль. При организации внешнеэкономической деятельности распределять риски можно по географическому признаку, по контрактам, по партнерам и т.п.

Лимитирование предполагает установление определенного порога, показателя, превышение которого недопустимо для компании. При лимитировании возможно использование метода построения карты рисков с целью определения видов рисков, на которые компании лучше не соглашаться.

Хеджирование предполагает заключение специального договора, позволяющего снизить риск неблагоприятного изменения цены или денежного потока по какому-либо активу. Хеджирование финансовых рисков направлено на минимизацию возможных убытков, с которыми фирма может столкнуться в результате колебаний валютных курсов или прочих ценовых показателей. Так, для экспортеров несырьевой продукции объектом хеджирования чаще всего их является валютная выручка или обязательства по кредиту, если фирма привлекает средства в валюте или по плавающей процентной ставке.

Хеджирование при валютных операциях включает в себя:

- внебиржевые инструменты – форварды, опционы, свопы, которые заключаются с банками или с профессиональными участниками рынка ценных бумаг.
- биржевые инструменты – в основном фьючерсы и опционы, заключаемые на специализированных торговых площадках (биржах).

Резервирование или самострахование обычно применяется по отношению к часто встречаемым рискам, величина возможных потерь по которым не велика. Стоит помнить, что чрезмерное резервирование может привести к снижению оборачиваемости компании и финансовых показателей прибыли. При резервировании предусматривается создание определенных запасов: финансовых, материальных, информационных.

В качестве информационных резервов можно рассматривать приобретение дополнительной информации (например, за счет проведения более детальных маркетинговых исследований). Финансовые резервы могут создаваться путем выделения дополнительных средств на покрытие непредвиденных расходов. Материальные резервы означают создание специального страхового запаса сырья и материалов, комплектующих.

Но, как и в случаях с диверсификацией, создавая дополнительные резервы, необходимо считать, какой их уровень является для вас приемлемым: наличие резервов, с одной стороны, снижает ряд возможных рисков, а с другой – увеличивает затраты по проекту.

Избегание рисков – самый радикальный метод избегания риска – это отказ от проекта, риски по которому имеют высокий уровень потерь и высокую вероятность события, или отказ от работы с партнером, не вызывающим доверия. Но возможны варианты более мягкого ведения стратегии избегания рисков: требования предоплаты, гарантий, поручительств.

Передача или разделение риска предполагает включение в процесс третьих лиц. Инструментами передачи риска являются страхование, получение гарантий выполнения контракта, поручительства от третьих лиц.

Распространенной формой передачи риска является страхование. Основные виды страхования, связанного с предпринимательской деятельностью:

- страхование имущества предприятия от стихийных бедствий;
- страхование отгруженной с предприятия продукции на период ее перевозки;
- страхование транспортных средств;
- компенсационное страхование;
- медицинское страхование;
- страхование вынужденной остановки предприятия.

Но не следует забывать: страхуя свой инвестиционный проект, вы увеличиваете затраты. В связи с этим в каждом конкретном случае необходимо считать, насколько велик будет ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

Полномочия оказания услуг страхования по внешне торговой сделке, в том числе страхование экспортных кредитов, в России осуществляет созданное в 2011 г. АО «ЭСКАР» (Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций), которое входит в Группу Российского экспортного центра.

Основная цель АО «ЭСКАР» – предоставление поддержки российским экспортерам и инвесторам посредством страхования экспортных кредитов и инвестиций за рубежом от коммерческих и политических рисков. Деятельность АО «ЭСКАР» выведена из-под Федерального закона «Об организации страховой деятельности» и регулируется специальным постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2011 г. №964 «О порядке осуществления деятельности по страхованию и обеспечению экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков». Обязательства АО «ЭСКАР» обеспечены Государственной гарантией Российской Федерации. Также у АО «ЭСКАР» отсутствуют ограничения по срокам страхового покрытия. Ключевыми продуктами АО «ЭСКАР» для экспортеров являются страхование кредита поставщика и страхование краткосрочной дебиторской задолженности. Помимо этого, АО «ЭСКАР» оказывает страховые услуги банкам и финансовым организациям.

Страхование кредита поставщика имеет своей целью защиту российских экспортеров от риска неплатежа иностранных партнеров. Страховое покрытие распространяется на отдельные поставки, осуществляемые по внешнеторговому контракту на условиях отсрочки платежа. Объектом страхования при этом выступает отдельный внешнеторговый контракт, поэтому период страхования равен периоду действия такого договора. Страхователем выступает сам экспортер, а выгодоприобретателем может выступать банк, предоставляющий финансирование этому экспортеру.

Страхование краткосрочной дебиторской задолженности также имеет своей целью защиту российского поставщика-экспортера от риска неплатежа импортера. Но в этом случае страховое покрытие распространяется на регулярные поставки однородных товаров, осуществляемые на основе отсрочки платежа. Страхователем также выступает сам экспортер, а выгодоприобретателем может являться банк, предоставляющий финансирование этому экспортеру. Договор страхования заключается на 1 год.

Стоит отметить, что страхованием экспортных кредитов могут заниматься и коммерческие страховщики.

В зависимости от типа риска можно выделить конкретные меры по его снижению:

Риски, связанные с величиной затрат:

- заключение предварительных договоров с поставщиками;
- привлечение поставщиков в качестве соинвесторов и партнеров проекта;
- вертикальная интеграция производства;
- использование принципов ценообразования, при которых изменение некоторых видов затрат автоматически переносится в стоимость конечной продукции (услуг);
- увеличение доли переменных затрат (например, использование сдельной зарплаты или аутсорсинга);
- внедрение механизмов бюджетного планирования.

Риски, связанные с инвестиционной фазой проекта:

- привлечение надежного подрядчика;
- завершение проектно-изыскательских работ;
- заключение договоров, предполагающих комплексную ответственность подрядчика за результаты строительства;
- привлечение подрядчика в качестве соинвестора или партнера проекта.

Риски, связанные с продажами:

- заключение предварительных договоров на поставки;
- привлечение потребителей в качестве соинвесторов и партнеров проекта;
- использование договоров типа «бери или плати»;
- контроль за каналами продаж.

Обязательным в разделе бизнес-плана, описывающего риски, является подраздел **«Гарантии партнерам и инвесторам»**.

Формы гарантий бизнес-плана могут быть самыми разнообразными. Обычно используют следующие:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- страхование;
- залог активов (недвижимости, ценных бумаг и т. д.);
- банковские гарантии;
- передача прав;
- товарные гарантии (готовой продукцией).

По каждой из них возможна различная степень готовности к реализации:

- предварительная переписка с гарантом;
- подписание протокола о намерениях;
- гарантийные письма;
- договоры (аренды, поставки и т. д.);
- активы, предполагаемые к залогоу, и т. д.

Вопросы для контроля усвоения теоретического материала по теме 6

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте условия оплаты по внешнеторговому контракту.

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы расчетов по внешнеторговому контракту

3. Перечислите и кратко охарактеризуйте средства платежа по внешнеторговому контракту

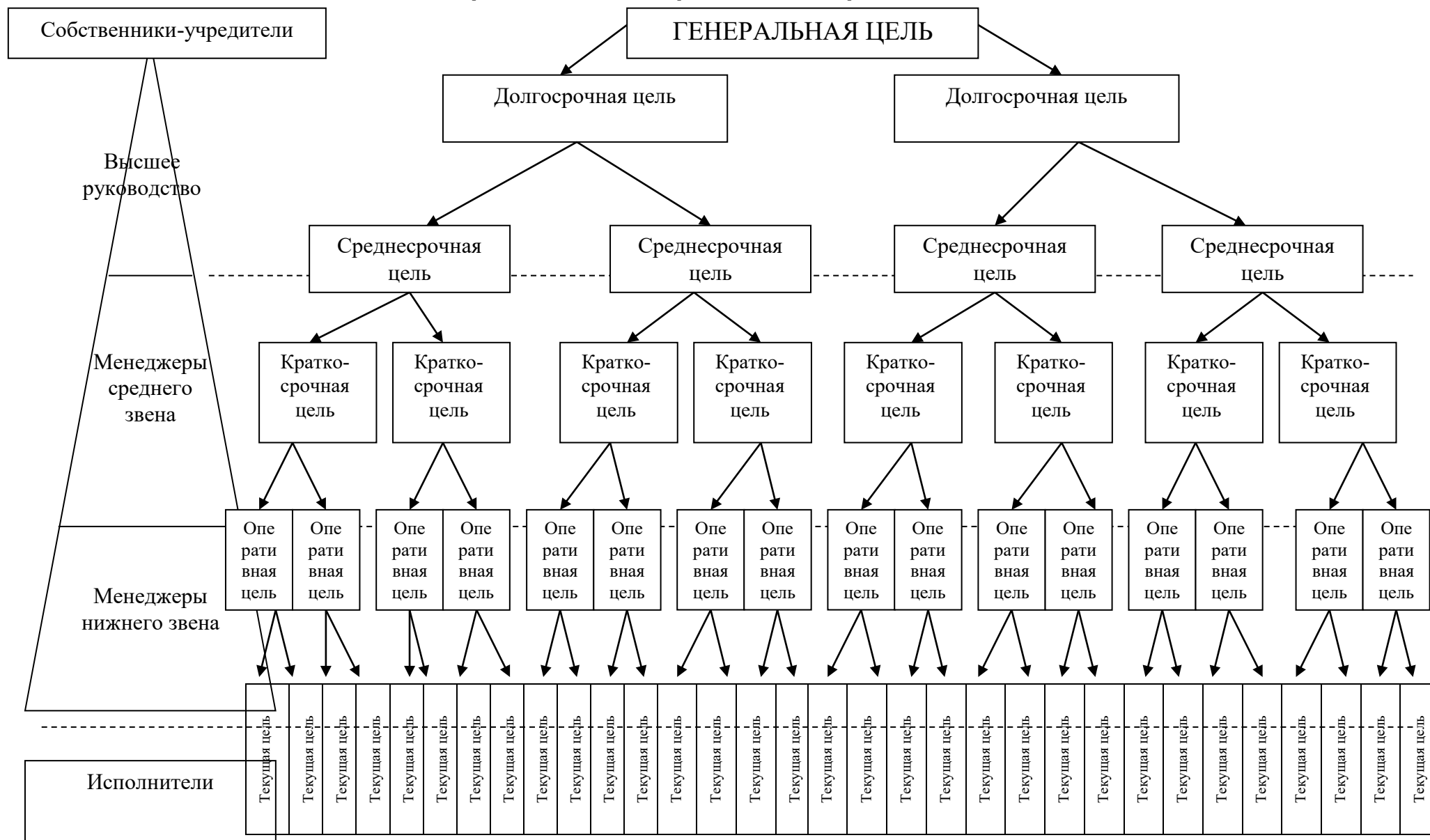
4. Как распределяются риски в зависимости от условий платежа и методов расчетов и почему?

5. Назовите и охарактеризуйте источники финансирования внешнеторговой сделки.
6. Дайте сравнительную характеристику факторинга и форфейтинга.
7. Каково предназначение и примерная структура финансового плана?
8. Что такое финансовая стратегия? Какие аспекты должны быть учтены при разработке финансовой стратегии участника ВЭД?
9. Что такое риск? С чем он связан? Какими параметрами характеризуется?
10. Какие виды рисков наиболее распространены при осуществлении ВЭД?
11. Какие методы и приемы анализа и оценки риска Вы знаете?
12. Назовите методы и приемы управления рисками при осуществлении ВЭД.

Вопросы и задания практического характера по теме 6

1. На основе плана-графика проекта и полученных промежуточных итогов экономической оценки по выполненным практическим заданиям к темам 3,4 и 5 составьте план по наличности по проекту. Сделайте выводы
2. Проведите финансовую оценку проекта. Рассчитайте запас финансовой прочности, проработайте финансовую стратегию, определите потребность в инвестициях и источники финансирования, проведите необходимые инвестиционные расчеты.
3. Проанализируйте и оцените основные риски по проекту. Разработайте план мероприятий по минимизации рисков.
4. На основе проработки практических заданий по темам 3,4,5,6 и полученных итогов сделайте общий вывод и сформируйте резюме бизнес-плана. Оформите готовый бизнес-план.

Приложение 1 Дерево целей организации



Приложение 2²⁵ Матрица оценки конкурентоспособности продукта

Матрица оценки конкурентоспособности продукта по модели 5-ти конкурентных сил М.Портера

Параметр оценки	Оценка параметра (баллы) – описание критериев оценки		
	3 балла	2 балла	1 балл
1. Товары-заменители, «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
Итог оценки по параметру 1: 3 балла – высокий уровень, 2 балла – средний уровень, 1 балл – низкий уровень угрозы заменителей			
2 Внутриотраслевая конкуренция, в т.ч.			
- количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
- темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
- уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный продукт	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным	Продукты компаний значительно отличаются между собой
- ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цены	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
Итог оценки по параметру 2: 9-12 баллов – высокий уровень, 5-8 баллов – средний уровень, 4 балла – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции			
3. Угроза входа новых игроков, в т.ч.			
- экономия на масштабах производства	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
- сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат 80% рынка
- дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
- уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более, чем за 1 год работы)
- доступ к каналам распределения	Доступ к каналам полностью открыт	Доступ требует умеренных инвестиций	Доступ ограничен
- политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Низкая степень вмешательства государства в отрасль	Государство полностью регламентирует отрасль и

²⁵ Построена на основе методики, рассмотренной на сайте <http://powerbranding.ru/>. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>

			устанавливает ограничения
- готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
- темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итог оценки по параметру 3: 17-24 балла – высокий уровень, 9-16 баллов – средний уровень, 8 баллов – низкий уровень угрозы входа новых конкурентов			
4. Рыночная власть покупателей, в т.ч.			
- доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
- склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар уникален, аналогов нет
- чувствительность к цене	Покупатель сильно склонен к переключению на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
- степень удовлетворенности покупателей качеством существующего товара на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность
Итог оценки по параметру 4: 9-12 баллов – высокий уровень, 5-8 баллов – средний уровень, 4 балла – низкий уровень угрозы ухода клиентов			
5. Рыночная власть поставщиков, в т.ч.			
- количество поставщиков	_____	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
- ограниченность ресурсов поставщиков	_____	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
- издержки переключения	_____	Высокие издержки по переключению на других поставщиков	Низкие издержки по переключению на других поставщиков
- приоритетность направления для поставщика	_____	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итог оценки по параметру 5: 7-8 баллов – высокий уровень, 5-6 баллов – средний уровень, 4 балла – низкий уровень влияния поставщика			

Приложение 3. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД

Таблица ПЗ.1 – Матрица комплексной оценки текущей конкурентоспособности предприятия-участника ВЭД при выходе на внешние рынки

Оценочный критерий	Ранг критерия	Количество баллов и соответствие критерия					
		5	4	3	2	1	0
Сила бренда	0,1	Бренд продукта хорошо известен целевой аудитории	Бренд продукта слабо известен целевой аудитории	Бренд продукта не известен целевой аудитории	Бренд фирмы к продукции слабо применяется	Отдельные элементы брендинга	Бренд отсутствует
Качество продукции	0,2	Параметры качества, справедливы для данного вида продукции соблюдены	Параметры качества в большинстве соблюдены, небольшие отклонения по 1-2 переменной	Параметры качества соблюдены, сильное отставание по 1-2 переменной	Параметры качества слабо соблюдены	Часть параметров не соблюдены	Параметры не соблюдены
Уровень сервиса	0,1	Широкий спектр услуг до- и послепродажного сервиса, индивидуальный подход	Основные виды услуг до- и послепродажного сервиса, выделение отдельных клиентов	Ограниченный спектр услуг либо до-, либо послепродажного сервиса	1-2 услуги либо до-, либо послепродажного сервиса	Услуги только отдельным клиентам	Услуги отсутствуют
Цена	0,2	Цена полностью соответствует стратегии и представлениям целевого рынка, адекватна позиции компании и поведению конкурентов	Цена в целом соответствует стратегии, но периодически корректируется, отвечает позиции компании, несколько уязвима перед конкурентами	Цена неустойчива, стратегические приоритеты слабо соблюдаются, несколько уязвима перед конкурентами	Цена неустойчива, стратегические приоритеты не соблюдаются, по отношению к ключевым конкурентам не адекватна	Цена завышена, нет отражения стратегических приоритетов	Цена необоснованно высока
Имидж страны Anholt-GfK Nation Brands Index (NBI).	0,2	Страна входит в топ 10 стран	Страна занимает 11-20 место в рейтинге	Страна занимает 21-30 место в рейтинге	Страна занимает 31-40 место в рейтинге	Страна занимает 41-50 место в рейтинге	Развивающаяся страна с неблагоприятным имиджем
Динамика показателей экспорта страны по выводимому на внешние рынки продукту	0,1	Годовой прирост экспорта страны по продукту более 10%	Годовой прирост экспорта страны по продукту от 7 до 10%	Годовой прирост экспорта страны по продукту от 5 до 7%	Годовой прирост экспорта страны по продукту от 3 до 5%	Годовой прирост экспорта страны по продукту от 1 до 3%	Отсутствие роста экспорта страны по продукту
Индекс промышленной конкурентоспособности Competitive Industrial Performance Index	0,1	Страна входит в топ 10 стран	Страна занимает 11-30 место в рейтинге	Страна занимает 30-50 место в рейтинге	Страна занимает 50-80 место в рейтинге	Страна занимает 100-130 место в рейтинге	Страна занимает место ниже 130
ИТОГО	1	5	4	3	2	1	0

Составлено автором [29]

**Таблица ПЗ.2 – Матрица комплексной оценки стратегической конкурентоспособности
предприятия-участника ВЭД**

Оценочный критерий	Ранг критерия	Количество баллов и соответствие критерия					
		5	4	3	2	1	0
Динамика валовой прибыли предприятия	0,1	Стабильный рост	Тренд роста при разовых снижениях	Нет стабильной динамики, но в среднем за период положительный рост	Показатель медленно снижается	Показатель существенно снижается	Отрицательная
Эластичность (гибкость) предприятия	0,05	Показатель значительно выше единицы	Показатель существенно выше единицы	Показатель выше единицы	Показатель стремится к единице	Показатель меньше единицы	Показатель стремится к нулю
Рентабельность активов	0,07	Показатель стабильно растет	Показатель имеет тренд роста при разовых снижениях	Показатель нестабилен, но за период положителен	Показатель медленно снижается	Показатель стремительно снижается	Отрицательная
Рентабельность продаж	0,07	Показатель стабильно растет	Показатель имеет тренд роста при разовых снижениях	Показатель нестабилен, но за период положителен	Показатель медленно снижается	Показатель стремительно снижается	Отрицательная
Фондорентабельность	0,07	Показатель стабильно растет	Показатель имеет тренд роста при разовых снижениях	Показатель нестабилен, но за период положителен	Показатель медленно снижается	Показатель стремительно снижается	Отрицательная
Рентабельность затрат	0,07	Показатель стабильно растет	Показатель имеет тренд роста при разовых снижениях	Показатель нестабилен, но за период положителен	Показатель медленно снижается	Показатель стремительно снижается	Отрицательная
Доля основных средств не старше 3х лет	0,06	Более 50%	От 40 до 50%	От 30 до 40%	От 20 до 30%	От 10 до 20%	Менее 10%
Количество внедренных инноваций за год	0,06	5 и более	4	3	2	1	0
Использование интернета для продвижения	0,06	Имеется собственный официальный сайт на русск. и англ. языках, полностью заполненный, актуальный, регулярно обновляемый, присутствие на маркет-плейсах	Имеется собственный официальный сайт на русск. и англ. языках, заполненный основной информацией, периодически обновляемый	Имеется собственный официальный сайт на русском и английском языках, частично заполненный, но редко обновляемый	Имеется собственный официальный сайт на русском и английском языках, с неполной информацией, не обслуживаемый, не обновляемый за последние 2 года	Имеется собственный официальный сайт только на русском языке, с неполной информацией, не обслуживаемый	Корпоративный сайт отсутствует
Индекс «Ведение бизнеса» в целом. в том числе:	0,03	Страна в топ 20 рейтинга	Страна на 21-40 месте рейтинга	Страна на 41-60 месте рейтинга	Страна на 61-80 месте рейтинга	Страна на 81-100 месте рейтинга	Страна ниже 101 места в рейтинге
субиндекс уровень международной торговли	0,03	Страна в топ 20 по субиндексу	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41-60 месте по субиндексу	Страна на 61-80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места

Продолжение таблицы ПЗ.2

субиндекс налоги на бизнес	0,05	Страна в топ 20 по субиндексуа	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41- 60 месте по субиндексу	Страна на 61- 80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места
субиндекс доступность кредита	0,03	Страна в топ 20 по субиндексуа	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41- 60 месте по субиндексу	Страна на 61- 80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места
The Global Competitiveness Index в целом в том числе	0,03	Страна в топ 20 индекса	Страна на 21-40 месте индекса	Страна на 41- 60 месте индекса	Страна на 61- 80 месте индекса	Страна на 81-100 месте индекса	Страна ниже 101 метса в индексе
субиндекс институты	0,03	Страна в топ 20 по субиндексуа	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41- 60 месте по субиндексу	Страна на 61- 80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места
субиндекс инфра- структура	0,03	Страна в топ 20 по субиндексуа	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41- 60 месте по субиндексу	Страна на 61- 80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места
Global Innovation Index	0,03	Страна в топ 20 по субиндексуа	Страна на 21-40 месте по субиндексу	Страна на 41- 60 месте по субиндексу	Страна на 61- 80 месте по субиндексу	Страна на 81-100 месте по субиндексу	Страна ниже 101 места
Расходы на НИОКР в % от ВВП	0,03	Выше 5%	От 4 до 5%	От 3 до 4%	От 2 до 1%	От 0,5 до 1%	Ниже 0,5%
Доля ВВП на финансвую поддержку экспорта	0,03	Выше 5%	От 4 до 5%	От 3 до 4%	От 2 до 1%	От 0,5 до 1%	Ниже 0,5%
Количество нефинансовых мер поддержки экспорта продукции отрасли	0,03	Свыше 15	От 12 до 15	От 9 до 12	От 6 до 9	От 3 до 6	Менее трех
Уровень таможенных ограничений экспорта конкретной продукции	0,04	Нет ограничений, поддержка, льготы, упрощенный режим	Нет ограничений, некоторые льготы	Нет ограничений	Некоторые ограничения	Существен- ные ограничения	Высокие ограничит ельные барьеры
ИТОГО	1	5	4	3	2	1	0

Составлено автором [29]

Список использованных источников

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение №1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315.
2. Агапова А.В. Конспект лекций по дисциплине «Ценообразование во внешней торговле». Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 95 с.
3. Атлас промышленности // ГИСП. Минпромторг России. URL: <https://gisp.gov.ru/atlas/map/public>.
4. Базарова Т.Ю., Еремина Т.Л. Управление персоналом. Учебник. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m152/5_1.htm.
5. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособие. [Текст]– М.: Финансы и статистика. 2000. 512с.
6. Банке Барт Аналитический отчет BCG. Vlast.kz. [Электронный ресурс]. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>.
7. Басаев З.В. Цифровизация экономики: Россия в контексте глобальной трансформации. Мир новой экономики. 2018;12(4):32-38. DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-4-32-38 URL: <https://wne.fa.ru/jour/article/view/206>.
8. Бодрунов С.Д. Теория и практика импортозамещения. Монография / С.Д. Бодрунов. СПб. ИНИР С. Витте, 2015. 171 с. URL: <https://docplayer.ru/26511994-S-d-bodrunov-teoriya-i-praktika-importozamesheniya-uroki-i-problemy-monografiya.html> (дата обращения: 27.04.2018).
9. Васильев С. В. Правовое регулирование электронной коммерции // Актуальные проблемы гражданского права: сб. ст.; под ред. проф. М.И. Брагинского. – М., 2002. – Вып. 4. – С. 307.
10. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебное пособие / Н.В. Шашло, А.А. Кузубов; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. – 304 с.
11. Внешнеэкономическая деятельность как источник экономического роста/А. Ю. Кнобель, А. Н. Спартак, М. А. Баева, Ю. К. Зайцев, А. Д. Левашенко, А. Н. Лощенкова, О. В. Пономарева, К. А. Прока. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. - 60 с.
12. Воронов В.И., Воронов А.В. и др. Международные аспекты логистики: метод. Руководство. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2000. 143 с., с. 10–11.
13. Вотинова, Е.Б. Основы технологической подготовки производства: учеб. пособие / Е.Б. Вотинова, М.П. Шалимов, А.М. Фивейский. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с. ISBN 978-5-7996-2171-1 https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54004/1/978-5-7996-2171-1_2017.pdf.
14. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления // Медиаскоп, 2016. – № 4. – url: <http://www.mediascope.ru/2233>.
15. Гаврилова О.М. Значение электронной коммерции для современного бизнеса и общества // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 7. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2015/07/12160>.
16. Гарифуллин Б.М. Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2018. Том 12 №9. – с. 1345-1358. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39332>.
17. Гафитулин М.С, Ефремов С.В. Метод эффективных результатов (МЭР) // сайт <http://www.metodolog.ru/>. Режим доступа <http://www.metodolog.ru/01101/01101.html>.
18. Годин В.В., Терехова А.Е. Цифровая реклама как инструмент продвижения товара или услуги. Опыт реализации проектов//Е-Management. 2019. № 3. С. 13–21.

19. Гранкина Н.А., Попов Е.В. Разработка внешнеэкономической стратегии сбыта продукции / Н.А. Гранкина, Е.В. Попов / Маркетинг в России и за рубежом – 2003. – №3 [электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/144.html>
20. Дзикович Н.Г. Международные транспортные операции и логистика: курс лекций. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. 195 с., с. 56.
21. Жарова А. К., Елин В. М., Демьянец М. В. Предпринимательская деятельность в сети Интернет: монография. М.: ЮРКОМПАНИ, 2014. – С. 41.
22. Зарубежное патентование // Роспатент. Федеральная служба по интеллектуальной собственности URL: https://rospatent.gov.ru/ru/ohrana_zarubezh.
23. Знакомство с цифровой дистрибуцией // SPARK – платформа для общения малого и среднего бизнеса. URL: <https://spark.ru/startup/gectopascal/blog/15308/znakomstvo-s-tsifrovoj-distributsiej>.
24. Интернет-маркетинг. Учебное пособие / Юрасов А.В., Иванов А.В. – М.: Горячая линия – Телеком. 2012. 246 с.
25. Казаков С.П. Сбытовая политика фирмы / С.П. Казаков / Маркетинг: учебник по направлению подготовки «Менеджмент»: Статья / М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 47 с.
26. Каналы распределения товаров. Оптовая и розничная торговля и поставка // Логистический портал Lobanov-logist. URL: https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/55016/.
27. Кирбитова С.В. Бизнес-планирование: общая теория и практические аспекты: учебное пособие / С.В. Кирбитова; Федер. тамож. служба, Владивостокский фил. Рос. Тамож. Акад. – Казань: Бук, 2020. – 302 с.
28. Кирбитова С.В. Импортозамещение: сущность, практика реализации, стратегические приоритеты и особенности применения таможенного механизма в России. Монография. Казань, Бук, 2019. – 148 с.
29. Кирбитова С.В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятий – участников внешнеэкономической деятельности на внешних рынках с учетом специфики их деятельности и условий международной конкуренции // Экономические отношения. – 2021. – Том 11. – № 1. – С. 235-262. – doi: 10.18334/eo.11.1.111781.
30. Кофейников Д.В. Международно-правовое регулирование электронной торговли государств БРИКС. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук. ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации». Москва. 2019.
31. Котлер Ф., Келлер К.Л. «Маркетинг менеджмент» 12-е изд. Питер 2009 г.
32. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг, 6-е изд.: Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008. С. 101.
33. Лобас Т.В., Макрусев В.В. Цифровая трансформация таможенного регулятора: теория, проблемы и международный опыт их решения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 9А. С. 65-79. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.008. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-9/8-lobas-makrusev.pdf>.
34. Матвиенко, Н. И. Мезоэкономические условия и факторы роста капитализации предприятий / Н. И. Матвиенко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2011. – № 2 (25). – Т. 1. – С. 117-123. – URL: <https://moluch.ru/archive/25/2688/>.
35. Мелехова В.Д. Цифровая трансформация в управлении цепочкой поставок // Human Progress. 2019. Том 5, № 2. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_2/Melekhova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.152.1.
36. Мозер С.В. Совершенствование правового института цифровой таможни: анализ модели зрелости ВТамО. URL: <http://customs-academy.net/?p=12336>.
37. Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года. Решение Высшего Евразийского экономического

- совета от 11.10.2017 г. № 12. Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [http:// eaeunion.org/](http://eaeunion.org/).
38. Оконкво Уче «Брендинг в моде класса люкс: мастерство создания управления», Минск «Гревцов Букс», 2010.
39. О формировании цифровой повестки Евразийского экономического союза. Решение № 21 Высшего Евразийского экономического совета (Принято в г. Санкт-Петербурге 26.12.2016 г.). Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [http:// eaeunion.org/](http://eaeunion.org/).
40. Петров К.Н. Производственный план как неотъемлемая часть бизнес-плана. Электронный ресурс. / Сайт корпоративный менеджмент. Режим доступа: http://www.cfin.ru/business-plan/prod_plan.shtml.
41. Путин против тотального импортозамещения // «РИА-Новости». 27.05.2009 – URL: <https://ria.ru/crisis/20090527/172470707.html>.
42. Раков С.Ю. Зарубежный опыт позиционирования сильных брендов на рынке // Транспортное дело в России. 2011. №3.
43. Российский экспортный центр. Услуги. URL: <https://www.exportcenter.ru/services/>
44. Рыжков В. Что такое digital-трансформация? Komanda-a.pro. [Электронный ресурс]. URL: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>.
45. Самофалов В.И., Саттарова Е.Ф. Бизнес-планирование в управлении внешнеэкономической деятельностью фирмы // Финансовые исследования. 2014. № 4 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-v-upravlenii-vneshneekonomicheskoy-deyatelnostyu-firmy>.
46. Самофалов В.И., Скрипченко А.В., Учет особенностей внешнеэкономической деятельности в структуре бизнес-плана фирмы // Финансовые исследования № 4 (49) 2015 – с. 226-231.
47. Сергеев И.В. Методология цифровой трансформации цепей поставок // Креативная экономика. 2019. Том 13 №9. – с.1767-1782. doi: 10.18334/ce.13.9.40974.
48. Сергеев В.И. Управление цепями поставок. / Учебник для бакалавров и магистров. Углубленный курс. - М.: Изд-во «Юрайт», 2014. – 479 с.
49. Соболев В.Ю. Международная сегментация как процесс определения групп потенциальных покупателей товаров и услуг в рамках мирового рынка, рынка группы стран или отдельного внешнего рынка // Дайджест-финансы. 2007. №1(145). <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-segmentatsiya-kak-protsess-opredeleniya-grupp-potentsialnyh-pokupateley-tovarov-i-uslug-v-ramkah-mirovogo-rynka-rynka>.
50. Стрелкова И.А. Цифровая экономика: новые возможности и угрозы для развития мирового хозяйства // Экономика. Налоги. Право. 2018. №2 – с. 18-26 URL: <http://www.fa.ru/org/div/edition/enp/journals/2018%20№2.pdf>.
51. Таппасханова Е.О., Токмакова Р.А., Атабиева А.Х., Бисчекова Ф.Р. Использование цифровых технологий в маркетинге // Международный научно-исследовательский журнал. 2020 г. № 10 (100). Часть 1 DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.100.10.031>.
52. Техническая документация для производства // Стандарт-тест. URL: <https://www.certificatione.ru/press-tsentr/novosti-otrasli/tekhnicheskaya-dokumentatsiya-dlya-proizvodstva.html>.
53. Типовой закон ЮНСИТРАЛ об электронной торговле [Электронный ресурс]: принят в г. Нью-Йорке 28 мая 1996 г. – 14 июня 1996 г. на 29-й сессии ЮНСИТРАЛ. – Режим доступа: http://www.uncitral.org/uncitral/uncitral_texts/electronic_commerce/1996Model.html.
54. Толмачева Т.А. Цифровизация как фактор повышения эффективности внешнеторговой деятельности // ВЕСТНИК АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА. 2020. №12 – с. 405-411. URL: <https://www.vaael.ru/pdf/2020/12-2/1527.pdf>.
55. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2019.

56. Учебное пособие для начинающих экспортеров. АНО ДПО Школа экспорта АО Российский экспортный центр. URL: <https://sofp.ru/frontend/web/files/uchebnoe%20posobie%20dlya%20nachinaushih.pdf>.
57. Федотова О.В. Международный маркетинг [Текст]: учебное пособие / О.В. Федотова, О.А. Табекина; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т – Н. Новгород: ННГАСУ, 2012. – 194 с.
58. Финансовые инструменты экспорта: учебное пособие // Библиотека экспорта - АНО ДПО Школа экспорта АО Российский экспортный центр URL: <https://exportedu.ru/documents>.
59. Фомичева А.В., Сергученкова М.А. Таможня с интеллектом Как ФТС заставит работать «большие данные» на себя и облегчит ли это бизнес учВЭДам // Logirus Логистика в России. URL: https://logirus.ru/articles/custom/tamozhnya_s_intellektom.html.
60. Фролова Т.А. Экономика предприятий: конспект лекций. Электронный ресурс // Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m203/3_2.htm.
61. Хмельницкая З.Б., Никифорова Ю.В. Международные аспекты логистики // Сборник материалов XI Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». 2019 URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/48092/1/rfrp_2016_2_020.pdf.
62. Цифровизация бизнеса. Мнение экспертов о бизнесе будущего // Инвестлаб. URL: <https://invlab.ru/technologii/cifrovizaciya-biznesa/>.
63. Что такое диджитал маркетинг: инструменты и каналы рекламы <https://inetsovet.ru/digital-marketing/>.
64. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; науч. ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 82 с/ URL: https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20Цифровая_экономика.pdf.
65. Что такое Digital маркетинг // MANGO OFFICE Энциклопедия маркетолога.
66. Digital Marketing (цифровой маркетинг) - рассказываем о 6 преимуществах и очевидных недостатках <https://www.mango-office.ru/products/calltracking/for-marketing/osnovy/digital-marketing/>.
67. Щепина И. Н., Бородина А. А. Цифровая экономика как одна из моделей развития постиндустриального общества // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2019. № 2 <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2019/02/2019-02-17.pdf>.
68. Электронная коммерция: что это такое и как работает коммерция в интернете // Система сквозной аналитики, коллтрекинга и управления рекламой Calltouch. URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/elektronnaya-kommertsiya/>.
69. Ярошук А.А. ТОП-10 трендов E-commerce в 2021 году // NEW RETAIL. Портал о ритейле. URL: https://new-retail.ru/business/e_commerce/top_10_trendov_e_commerce_v_2021_godu1441/.
70. Advertising and Marketing on the Internet: Rules of the Road. Federal Trade commission. The Internet Tax Freedom Act, 1998. Section 1104.
71. Directive 2000/31/EC on electronic commerce [Electronic resource]. – Mode of access: http://ec.europa.eu/internal_market/e-commerce/directive/index_en.htm.
72. MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation – Becoming a Digitally Mature Enterprise, 2015.
73. Negroponte Nicholas. Being Digital. New York: Alfred A.Knopf; 1995. P. 245.
74. OECD Electronic Commerce: Opportunities and Challenges for Government. – 1997. – P. 11.
75. OECD. Research handbook on governance of the internet. – 2012. – P. 50.

76. Slater W.F. Internet History and Growth [Electronic resource]. – Mode of access: [http://www.docstoc.com/docs/297578/Internet- History- and- Growth](http://www.docstoc.com/docs/297578/Internet-History-and-Growth).
77. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGrawHill; 1995. 342 p.
78. Terrar David What is Digital Transformation? Theagileelephant.com. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>.
79. Schneider G. Electronic Commerce. – Massachusetts: Course Technology, 2011. – P. 110
80. Zittrain J. The generative Internet // Harvard Law Review. – 2006. – P. 119.