МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ НОВОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И. Ерыгин

(подпись)

Направление подготовки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ курс \_4\_\_\_\_\_\_

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель:

доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись, дата)

Краснодар

2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение [1](#_heading=h.gjdgxs)

[1. Теоретические аспекты бизнес – планирования нового вида деятельности международной компании 5](#_heading=h.30j0zll)

[1.1 Сущность и особенности бизнес – планирования проекта организации нового вида деятельности 5](#_heading=h.1fob9te)

[1.2 Особенности маркетинговых мероприятий при бизнес – планировании новой деятельности компании 12](#_heading=h.3znysh7)

[2. Оценка состояния рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом 21](#_heading=h.2et92p0)

[2.1 Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг на территории Российской Федерации и за рубежом. 21](#_heading=h.tyjcwt)

[2.2 Практика выхода на российский рынок зарубежных консалтинговых компаний 27](#_heading=h.3dy6vkm)

[3. Бизнес – планирование проекта по организации консалтинговой деятельности на примере компании ООО «Марс» 31](#_heading=h.1t3h5sf)

[3.1 Анализ внутренних ресурсов компании и разработка структуры управления нового вида деятельности 31](#_heading=h.4d34og8)

[3.2 Разработка маркетинговой стратегии деятельности и определение оптимальной финансовой стратегии проекта 34](#_heading=h.2s8eyo1)

[3.3 Экономическое обоснование создания производства и проникновения на международный рынок. 39](#_heading=h.17dp8vu)

[Заключение 42](#_heading=h.3rdcrjn)

[Список использованных источников 45](#_heading=h.26in1rg)

[Приложение А](#_heading=h.lnxbz9) Бухгалтерская отчетность ООО «МАРС» [48](#_heading=h.lnxbz9)

[Приложение В](#_heading=h.35nkun2)Финансовый план проекта на 2023 г. [49](#_heading=h.35nkun2)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Планирование играет важную роль в достижении успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. В ходе планирования предполагается определить, что и как необходимо сделать для достижения поставленных целей. В настоящее время многие страны находят решение проблем экономического роста в повышении качества менеджмента, основанного на получении, использовании и передаче знаний. Стоит отметить, что уровня квалификации руководства зачастую недостаточно для решения таких задач. Вследствие отсутствия определенных навыков, знаний или их недостаточное количество тормозит внедрение необходимых инноваций.

В таком случае обоснованным шагом представляется привлечение консультантов из внешних структур, обладающих необходимыми знаниями и практическим опытом. Результатом их работы становится индивидуальная программа по развитию или решению проблем организации – клиента. Такой ход для компании является более рациональным: обладающие опытом и знаниями эксперты способны найти быстрый способ решения поставленной задачи, выработать стратегию, учесть расходы. И в том случае, если возникнет необходимость в обучении действующего персонала, то это займет минимум времени и в наименьшей степени окажет влияние на качество выполнения сотрудниками своих основных функций. Это обуславливает востребованность консалтинговых услуг.

Целью курсовой работы является разработка бизнес – плана организации нового вида деятельности международной компании на Российском рынке. Для достижения поставленной цели были поставлены и выполнены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и особенности бизнес – планирования проекта организации нового вида деятельности.

2. Определить особенности маркетинговых мероприятий при бизнес – планировании новой деятельности компании.

3. Выявить современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг на территории российской федерации и за рубежом.

4. Проанализировать практику выхода на российский рынок зарубежных консалтинговых компаний.

5. Осуществить анализ внутренних ресурсов компании и разработка структуры управления нового вида деятельности.

6. Разработать маркетинговую стратегию деятельности и определить оптимальной финансовой стратегии проекта.

7. Определить экономическое обоснование создания производства и проникновения на международный рынок.

Объектом работы является ООО «МАРС».

Предметом курсовой работы являются организационно – экономические отношения между субъектами в процессе организации нового вида деятельности международной компании на Российском рынке.

Теоретической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов в сфере экономической теории, международных экономических отношений, работы, посвященные проблемам регулирования отношений в сфере консалтинговых услуг, адаптации российской экономики к мировому хозяйству, документы международных экономических и финансовых организаций, российского законодательство, регулирующего внешнеэкономическую деятельность.

Информационная база исследования представлена нормативно – правовыми актами Российской Федерации в сфере регулирования деятельности специализированных предприятий, оказывающих консалтинговые услуги, а также были использованы данные Федеральной службы государственной статистики РФ, обзорные, справочные и аналитические материалы.

# **1 Теоретические аспекты бизнес – планирования нового вида деятельности международной компании**

# **1.1 Сущность и особенности бизнес – планирования проекта организации нового вида деятельности**

Планирование коммерческой деятельности является основой стратегических решений для участников рыночной экономики. Современный динамично – развивающейся рынок требует от менеджмента структурного и целевого планирования действий, которые бы обеспечили минимизацию рисков и рациональность использования выделенного бюджета. Планирование помогает оценить кампании силу своих внутренних ресурсов, текущее положение в отрасли, изучить влияние внешних факторов и спрогнозировать дальнейшую результативность работы [5].

Планирование – это процесс изучения текущего состояния компании, создание стратегии действий и рационального использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов для достижений поставленной цели. Планирование предполагает наличие вариантов возможных действий для достижения цели и прогнозирования наиболее оптимального пути. Сущность планирования определяет типы планирования:

1. Долгосрочное планирование – до 15 лет.

2. Краткосрочное планирование – до 1 года.

3. Оперативное планирование – до 1 месяца.

Планирование как функция менеджмента представляет: а – инструмент управления направленный на оценку имеющихся ресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей; б – вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка.

Исходя из сущности и функции планирования, целью данного процесса является разработка плана, в котором должны отражаться:

* прогнозы развития организации в будущем;
* промежуточные, конечные цели и задачи, стоящие перед ней и ее подразделениями;
* механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
* стратегия на случай возникновения непредвиденных ситуаций.

Одним из целевых документов, отражающее планирование какой – либо деятельности организации является бизнес – план.

Бизнес – план – документ, содержащий основные этапы деятельности компании, ее будущего нового направления и детальности нового субъекта, анализ возможных рисков во внутренней и внешней среде, а также планирования бюджета и прогнозирования денежных потоков работы [2].

Бизнес – план отражает результат организационной работы и проведенных исследований в изучении конкретного направления деятельности в определенной отрасли и текущих экономических условиях. В бизнес – плане отражаются следующие аспекты:

1. Описание конкретного проекта (направления деятельности).

2. Комплексный анализ внутренней и внешней среды компании.

3. Всесторонний анализ технико – экономических, финансовых и организационных механизмов в целевой отрасли, используемые для реализации деятельности и получения прибыли.

Бизнес – планирование – это фундаментальный этап в менеджменте организации. В зависимости от цели и стратегических планов компании, различают следующие виды бизнес – планов:

1. Полный бизнес – план для привлечения инвестиций. Формирование результатов маркетинговых исследований и изложение их для потенциальных партнеров. Документ содержит обоснование выбранной стратегии укрепления позиций на рынке и прогнозируемых финансовых результатов.

2. Концепт – бизнес – план инвестиционного проекта или идеи – первоначальное изложение как основа для взаимодействия с инвесторами для уточнения заинтересованности стороны или потенциальной вовлеченности.

3. Бизнес – план организации. Изложение перспектив развития компании (подразделения) на предстоящий плановый период перед руководством, содержащий основные цели бюджетирования, плановые показатели, хозяйственные цели для обоснования необходимых вложений.

4. Бизнес – план структурного подразделения – формирование и изложение плана операционных задач конкретного подразделения для обоснования объемов работы и необходимых ресурсов, подкрепленное значимостью плана для прибыльности компании.

5. Бизнес – план для получения кредитных средств от кредитора.

6. Бизнес – план для получения поддержки от государственного (регионального) финансирования с обоснованием выгоды для общества и региона от данной поддержки.

7. Бизнес – план развития региона – изложение возможностей социально – экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ.

8. Бизнес – план по выходу из кризисного состояния. Изложение организациям – кредиторам, перед которыми у компании есть обязательства, пути выхода из кризисной ситуации и обоснование вариантов решения вопроса в досудебном порядке работы [5].

Для каждого вида бизнес – плана не существует определенной методологии содержания, так как существуют различные подходы к формированию структуры и обоснованию целей планирования.

Структура бизнес – плана – письменное изложение характера процесса, анализ затрат и сроки реализации нового процесса или деятельности. Для формирования структуры бизнес – плана необходимо учитывать компоненты, отраженные на рисунке 1. При составлении бизнес – плана необходимо учитывать основные элементы, а именно оценить внешнюю и внутреннюю среду, понять миссию, цель и задачи реализации бизнес – плана, конкурентные преимущества, а также за счет чего бизнес – план будет реализован и каким образом.

Одним из самых распространенных стандартов, который используется для формирования бизнес – плана в России – стандарт UNIDO (организация Объединенных Наций по промышленному развитию).

Бизнес-план

Где?

Как?

Куда?

Оценка внешней среды

Оценка внутренней среды

Миссия

Цель и задачи

Конкурентные преимущества

Финансы

Управление

Маркетинг

Рисунок 1 – Элементы структуры бизнес– плана [10]

Структура бизнес– плана стандарта UNIDO характеризуется особым фокусом на детализации описании идеи. Структура бизнес– плана представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура бизнес– плана по стандарту UNIDO [10]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Раздел бизнес– плана | Содержание раздела |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Резюме | Свод основных выводов из всех разделов документа. Первое впечатление о проекте определяет резюме. В данном разделе содержатся ключевые ответы проекта: востребованность деятельности, объем необходимых вложений, срок окупаемости и прогноз прибыли. |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | Описание отрасли и компании | Сфера деятельности компании, основные услуги или продукты. Текущее состояние отрасли нового проекта и его актуальность. |
| 3 | Описание услуг (товаров) | Детальное описание продуктов или услуг – изображения или схемы и в разрезе ассортимента потребительских свойства. |
| 4 | Продажи и маркетинг | Компоненты маркетинговой стратегии: конкуренты, потребители, внешние и внутренние факторы влияния на компании. |
| 5 | План производства | Механизм организации направления. Рассчитываются единовременные, постоянные (общие) и переменные издержки. |
| 6 | Организационный план | Изложение структуры руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава. |
| 7 | Финансовый план | Свод экономических расчетов всех разделов и описание бюджета, источники финансовых средств и движение денежных средств. |
| 8 | Оценка эффективности проекта | Оценка значимости проекта, его экономическая эффективность и направленность. Анализ чувствительности предприятия к внешним факторам. |
| 9 | Гарантии и риски компании | Гарантии окупаемости проекта и возврата заемных средств. Описание возможных рисков и форс– мажорных обстоятельств. |
| 10 | Приложения | Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях для разгрузки основной части от лишних таблиц, графиков, документов, и т.п.. |

Одним из известных международных стандартов бизнес– планирования является стандарт TACIS «Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States: Техническая помощь Содружеству Независимых Государств». Разработанный стандарт в начале 90– х годов в Западной Европе, способствует развитию прочных экономических и политических связей как между самими странами СНГ, так и между Западной и Восточной Европой в целом. Основные разделы бизнес – плана, предлагаемые программой TACIS представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура бизнес – плана по стандарту TACIS [5]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Раздел бизнес – плана | Содержание раздела |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Титульная страница | |
| 2 | Страница, посвященная регламентированию авторских прав на данный документ | |
| 3 | Тезисный очерк бизнес – плана | Ведение бизнеса  Краткое описание продукта  Описание рыночной среды  Персонал (с отдельным выделением руководящего состава)  Распределение денежных средств |
| 4 | Стратегические цели деятельности | |
| 5 | Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта | Изучение данных о сбыте  Стратегия маркетинговых шагов |
| 6 | Стратегия производства | Планы по развертыванию производства  Особенности местной инфраструктуры  Тактика интеграции производства  Обеспечение производственными ресурсами  Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения  Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение  Расчет производственного плана  Критические переменные, влияющие на процесс производства  Расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости |
| 7 | Система управления бизнесом | Описание кадровой цепочки  Процесс согласования и принятия решений  Описание руководящего состава с послужным списком |
| 8 | Финансовая составляющая дела | Решение различных подготовительных вопросов  Сроки развертывания плана  Частота периода по плановым разработкам  Прогноз планируемого и возможного финансового потока  Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия |
| 9 | Анализ факторов риска | Риски обусловленные техническими факторами  Финансовых рисков  Инвестиционный анализ |
| 10 | Приложения | |

Таким образом, сущность и особенности бизнес – планирования проекта организации нового вида деятельности обусловлены необходимостью планирования в условиях рыночной экономики внутри страны и на международном уровне обусловлена высокой эффективностью формирования планирования инновационной деятельности в форме бизнес – планов.

Бизнес – план – это документ, который описывает все главные аспекты деятельности будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. В теоретическом аспекте создания бизнес – плана существуют выработанных стандарты и рекомендации, но компания может адаптировать структуру данного документа под характер своего проекта. Построение бизнес – плана зависит от вида бизнеса, цели, характера продукции, рынка, возможностей, интересов и ряда других факторов.

# **1.2 Особенности маркетинговых мероприятий при бизнес – планировании новой деятельности компании**

Новая деятельность на зарубежном рынке для компании создает статус международной организации и расширяет границы возможности для ведения бизнеса. Освоение новых рынков позволяет существенно увеличить объемы продаж и регулировать сезонные колебания по месту нахождения предприятия. Еще одним преимуществом является увеличение валютных ресурсов компании экспортера. Бизнес – планирование новой деятельности зарубежной компании на российском рынке можно рассмотреть с позиции этапов реализации стратегии (рис. 2).

Этап №1. Проведение исследования и выбор иностранного рынка. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями (таблица 3). На данном этапе проводится анализ внешней и внутренней среды предприятия. Любая организация функционирует в конкретной среде, которая обусловливает их действия и перспективу в долгосрочном периоде. Степень влияния зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды:

* макросреда (социальные, экономические, правовые, географические, демографические и т.д.);
* мезосреда (международная среда внутрикорпоративных связей);
* микросреда (персонал, производство, организация управления, маркетинг, финансы и учет).

Проведение исследования. Выбор иностранного рынка.

Определение потенциальной клиентской аудитории

Подготовка продукта или услуги к требованиям рынка и покупателя

Оценка собственных ресурсов и производственных мощностей

Проработка таможенных и логистических вопросов.

Оценка экспортных рисков и изучение требований к валютным платежам.

Рисунок 1 – Алгоритм выхода на зарубежный рынок [15].

Таблица 3 – Элементы факторов внутренней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Фактор | Составляющие факторы |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Персонал | Объем, структура и темпы производства, уровень запасов, системные мощности, техническое состояние, обеспеченность сырьем и т.д. |
| 2 | Производство | Структуре, персонал, стоимость рабочей силы, мотивация, квалификация кадров и т.д. |
| 3 | Организация управления | Организационная структура, система управления, уровень менеджмента, квалификация и способности высшего руководства, корпоративная культура, и имидж фирмы, организация системы коммуникаций и т.д. |
| 4 | Маркетинг | Товары, произведённые фирмой, возможность собирать необходимую информацию о рынках, каналы распределения и сбыта, маркетинговый бюджет и его исполнение. |
| 5 | Финансы и учет | Финансовая устойчивость и платежеспособность организации, соотношение собственных и заемных средств, учет и анализ издержек, планирование прибыли |

На основе от характеристик рыночных потребностей (нужд) и требуемых ресурсов компания может выбрать одну из четырех стратегий, представленных на рисунке 2. Рыночная стратегия компании на зарубежном или международном рынке подразумевает учет международных факторов и традиционных компонентов, влияющих на компанию, которое в последующем интерпретируются на международный рынок.

Глобальный рынок (универсальный маркетинг)

Сегментация рынка (позиционирование или целевой маркетинг)

Специализированный маркетинг

Продуктовая сегментация (продуктовая дифференциация)

Сходные

Различные

Сходные

Различные

Рыночные ресурсы

Рисунок 2 – Типы комплекса маркетинговых мероприятий на международном рынке [15].

На основании выбранного позиционирования компании на новом рынке, необходимо выбрать соответствующую стратегию:

1. Стратегию глобального долевого лидерства. Стратегия предполагает, что компания должна быть лидером на зарубежном и глобальном рынке.

2. Стратегия локального долевого лидерства. В данном случае стратегия ставит цель компании занять лидирующие позиции на одном рынке (локальном, международном в одной конкретной стране и т.д.).

3. Стратегия глобальной ниши. Компания ставит цель стать специалистом на международном рынке.

4. Стратегия локальной ниши. Компания фокусируется на преимуществах локализации, не имея необходимых ресурсов.

В зависимости от различий традиций, культуры и социальными факторами населения стран, может наблюдаться разница в мотивах потенциальных потребителей. Компании, выбравшей стратегию выхода на зарубежный рынок, необходимо определить своей позиционирование и представление своей услуги или товара:

* межкультурное позиционирование;
* репозиционирование;
* уникальное позиционирование на каждом рынке.

Межкультурное позиционирование обусловлено отсутствием существенных расхождений в культуре потребителей стран и особенностей рыночных механизмов. Это предполагает использование тактик и позиционирования идентичных национальному рынку.

Репозиционирование предполагает частичную адаптацию услуги или товара. В данном случае может быть использована, если рынки схожи, но есть некоторые различия (предпочтения в упаковках, востребованные рекламные каналы, взаимодействие с партнерами и т.д.). Данная концепция является наиболее привлекательной для межнациональных компаний, т.к. существенно сокращаются силы и ресурсы для введения принципиально новых маркетинговых мероприятий.

Уникальное позиционирование товара или услуги на рынке необходимо в том случае, если выбранная форма позиционирования на национальном рынке не может быть реализована на зарубежном рынке в силу существенных различий предпочтений потребителей и специфики рынка. Полная адаптация услуги или товара подразумевает прохождение всех этапов, начиная с анализа рынка и его сегментирования к выбору формы позиционирования.

Таким образом, принимается решение относительного комплекса маркетинговых мероприятий и выбора его из возможных вариаций. В зависимости от определяемого маркетинговой средой зарубежного рынка уровня стандартизации и адаптации услуги или товара, можно выделить пять основных стратегий международного маркетинга по Дж. Кигану (рисунок 3).

Распространение без изменений

**Продвижение**

Стандартизация продвижения

Адаптация продвижения

**Товар**

Адаптация коммуникаций

Адаптация товара

Двойная адаптация

Изобретение нового товара или услуги

существующий

адаптированный

разработка нового

Рисунок 3 – Матрица международных стратегий по Кигану [15]

Таким образом, первый этап «Проведение исследования и выбор иностранного рынка» является самым объемным, т.к. первоначально необходимо выбрать рынок, проанализировать факторы, влияющие на рынок сбыта и определить позиционирование услуги или товара на новом рынке.

Этап № 2. Определение потенциальной клиентской аудитории. Мероприятий на данном этапе частично реализуются при первоначальном анализе рынка. Определение потенциальной клиентской аудитории обусловлено рядом причин:

1. Запуск эффективной рекламной кампании.

2. Создание ассортимента товаров и услуг оптимальных для конкретной клиентской аудитории.

3. Взаимодействие с клиентами, проведение акций и других кампаний, нацеленных на привлечение новых клиентов.

4. Создание новых товаров или услуг, или добавление уникальных свойств, которые будут интересны определенной клиентской аудитории.

Для определения потенциальной клиентской аудитории необходимо провести сегментирование рынка, используя 5 ключевых вопросов (5W Шеррингтона, таблица 4). Сущность вопросов заключается в следующем: «Что?» – тип услуги или товара, «кто?» – для кого предназначен данный товар или услуга, «Почему?» – для чего услуга или продукт необходим клиенту, «Когда?» – в какой период клиенту потребуется данный товар или услуга, «где?» – место/средство совершения покупки.

Таблица 4 – Метод сегментирования потенциальной клиентской аудитории «5W Шеррингтона» [11]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Способ сегментации |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | What / Что? | Сегментация по типу товара или услуги |
| 2 | Who / Кто? | Сегментация по типу клиентской аудитории (юридические лица, физические лица, мужчины, женщины или дети) |
| 3 | Why / Почему? | Сегментация по мотиву к совершению покупки (услуга поможет оптимизировать издержки бизнеса и т.д.) |
| 4 | When / Когда? | Сегментация по ситуации, в которой совершается покупка. |
| 5 | Where / Где? | Сегментация по каналам сбыта (сделка на сайте, покупка с магазина и т.д.) |

Таким образом, полученные результаты станут завершающим этапом в процессе сегментирования рынка зарубежного, помогая определить потенциальной клиентской аудитории. С помощью данной методики можно будет организовать эффективную рекламную кампанию и презентацию для услуги или товара, основываясь на потребностях потенциальной клиентской аудитории.

Этап №3. Подготовка продукта или услуги к требованиям рынка и покупателя. Данный этап необходим, если в стратегии будет присутствовать экспорт. Подготовка реализации товара к экспорту начинается с разрешительной документации. Она требуется как при вывозе товара с таможенной территории ЕАЭС, так и при его ввозе на территорию иностранного государства. К таким документам относятся:

* сертификаты происхождения продукции;
* разрешения и лицензии;
* фитосанитарные или ветеринарные сертификаты;
* документы, подтверждающие соблюдение запретов и ограничений на вывоз отдельных категорий товаров.

Этап №4. Оценка собственных ресурсов и производственных мощностей. На данном этапе анализируется внутренний экспортный потенциал предприятия. Отдельно нужно оценить способность предприятия производить и накапливать выпущенную продукцию, которая соответствует международным требованиям и не уступает зарубежной по качеству. Оно должно суметь выполнить условия заказа. Предприятию предстоит проработать вопросы транспорта и упаковки, складирования и перевозки готовой продукции. Показатели эффективности создание и реализации экспортной продукции и рентабельность экспортной продукции – идентичны. Рассмотрим основные показатели эффективности экспортного потенциала компании:

1. Эффективность производства экспортной продукции (1). Показатель отражает эффективность производства продукции для компании; чем выше «Эпрэ», тем более целесообразно производство данного вида продукции

(1)

Цэ – стоимость экспортной продукции во внутренних ценах; Сэ – себестоимость экспортной продукции (или затраты).

2. Удельный вес прибыли от экспорта продукции в общем объеме прибыли компании (2). Показывает долю прибыли (или чистого дохода) от экспортной продукции в общей сумме прибыли от реализации продукции предприятия; чем больше «У» тем больше значимость экспорта данного вида продукции для предприятия.

(2)

где Пэ – прибыль от экспортной продукции (или чистый доход); По – общая величина прибыли предприятия (или чистый доход).

3. Рентабельность продаж экспортной продукции (3). Показывает прибыльность экспорта продукции (или доходность); чем выше данный показатель, тем выгоднее экспорт данного вида продукции для предприятия

(3)

где Пэ – прибыль от экспортной продукции (или чистый доход); Вэ – выручка от реализации экспортной продукции (или доход).

Таким образом, анализ данных показателей отражает рациональность и эффективность выбранной финансовой модели для производства и экспорта. С помощью данных расчетов можно пересмотреть сформированный бюджет и политику ценообразования.

Этап № 5. Проработка таможенных и логистических вопросов. Таможенная процедура экспорта товаров подразумевает подготовку документов и оплату пошлины. Несоблюдение таможенных норм может привести к административной ответственности. При выборе таможни привязка делается к региону, в котором зарегистрирован экспортер. В отношении отдельных групп товаров установлены специальные места оформления. Под логистикой понимается комплекс мер по доставке товара от экспортера до зарубежного покупателя. Организацией сбыта на международном рынке могут заниматься

1. Собственные подразделения предприятия:

– собственные службы: зарубежное представительство, отделение, производственное подразделение, фирменные торговые предприятия;

– совместные организации: дочерние предприятия (как правило, СП), экспортные общества.

2. Сторонние организации:

– независимые организации: внешнеторговые организации, торговые дома, международные агентства и т. п.;

– договорные сети: дистрибьюторы, джобберы.

Этап № 6. Оценка экспортных рисков и изучение требований к валютным платежам. Осуществление экспортной деятельности неразрывно связано с некоторыми рисками (рисунок 4).

Риски выхода на зарубежный рынок

Недооценка предпочтений зарубежных потребителей

Незнакомая культура ведения бизнеса

Проблемы зарубежного правового регулирования

Нестабильность макросреды

Рисунок 4 – Группы рисков по выходу на зарубежный рынок [15]

.

Таким образом, особенности маркетинговых мероприятий при бизнес – планировании новой деятельности компании составляют масштабные аналитические процессы. В данном направлении необходимо изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка всех этапов

# **2 Оценка состояния рынка консалтинговых услуг в России и за рубежом**

# **2.1 Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг на территории Российской Федерации и за рубежом**

Направление «консалтинг» – это консультирование предприятий, руководителей и управленческих кадров по юридическим, финансовым, инвестиционным и другим вопросам. Консультантами выступают опытные специалисты. Основная цель консалтинга — решение той или иной проблемы в бизнесе и достижение поставленных целей. На мировом рынке в области управленческого консалтинга насчитывается около 1 720 компаний, из которых большая часть – небольшие фирмы. История консалтинговых услуг начинается с 1900 – х г. и 18 тыс. специалистов области Основные этапы развития направления бизнес – консалтинга:

1. 1900 – 1970 гг. – динамичная индустриализация промышленного сектора подвигла к тому, что в компаниях первые консультанты начали предоставлять советы по управлению компанией, но деятельность была слабо развитой.

2. 1971 – 1990 г. – деятельность консультантов стала объемнее за счет научного прогресса, сокращения жизненного цикла товара и усложнения методологии управления внутренними ресурсами.

3. С 1991 г по н. в. – роль компаний – экспертов играет важное значение в интернациональной экономике, за счет масштабной компьютеризации производственных систем [2].

Глобализация мировой экономики, расширение границ работы компаний и технологии производства, изменения подхода к потребителю требует регулярной модернизации процессов и профессионального консультирования. Анализ структуры услуг, производимых крупнейшими мировыми управленческими консалтинговыми компании представлен на рисунке 4.

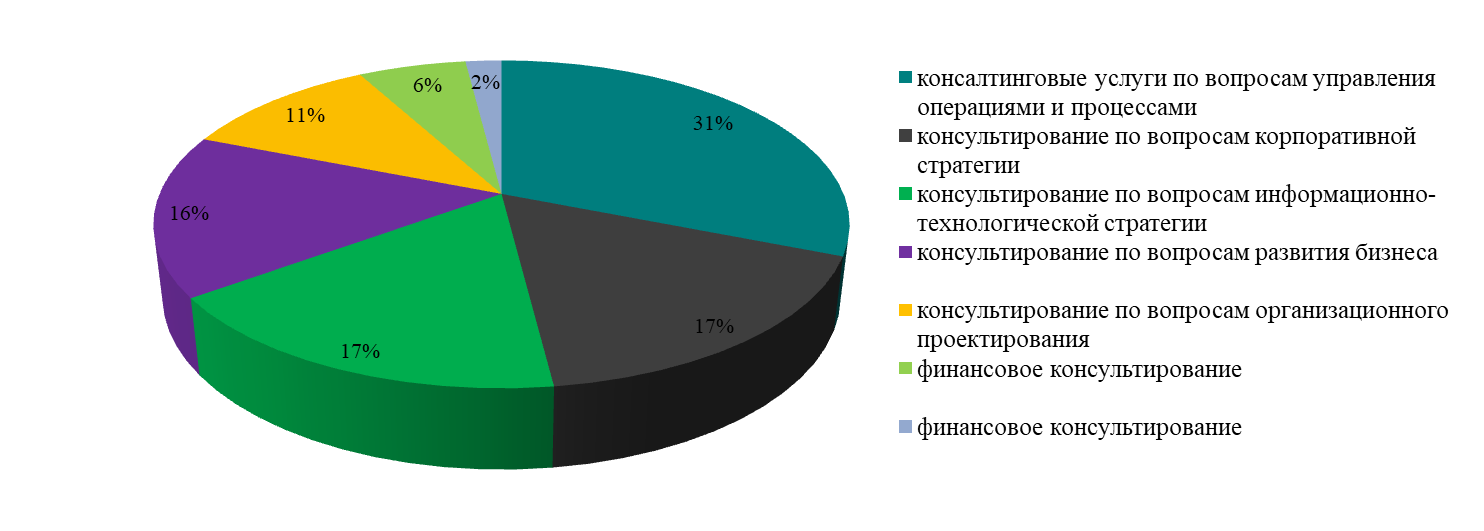


Рисунок 4 – Структура услуг мирового рынка консалтинговых услуг 2020 – 2021 [16].

Фактической аудиторией потребителей консалтинговых услуг является бизнес – сегмент (рис. 5). Наиболее услуга консалтинга востребована у компаний финансового сектора – доля заказов от данных компаний составляет 22% из мирового портфеля услуг. Промышленные предприятия и компании производящие товары народные потребления охватывают по 11% доли всех заказов.

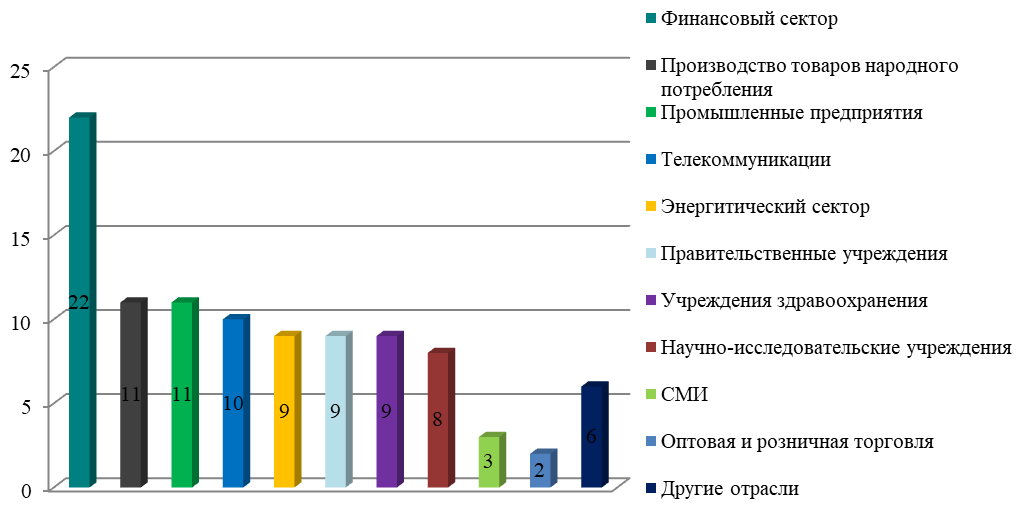


Рисунок 5 – Соотношение видов компаний, нуждающихся в консалтинговом сопровождении в мире за 2020 – 2021 гг. [16].

По объемам финансирования и масштабам прибыли рынок консалтинговых услуг сопоставим с другими сферами бизнеса. Участие профессиональных консультантов в разрешении бизнес – задач разного уровня происходит на постоянной основе. В развитых странах консалтинговые услуги давно стали неотъемлемой частью нормальной работы всей бизнес – системы:

1. США. В 2020 г. объем рынка консалтинговых услуг в Соединенных Штатах достиг 64,4 миллиарда долларов США. После непрерывного роста в период с 2015 по 2019 г. из – за воздействия пандемии (COVID – 19) сектор консалтинга сократился на 12,5% в течение 2020 года. Компании, оказывающие услуги в консалтинговом секторе, одушевляют консультации в различных специализированных областях, включая управление, сделки M&A (слияние и поглощение), экспансию на зарубежных рынках, экологическое регулирование, недвижимость и многие другие. Организации нанимают консультантов для того, чтобы повысить эффективность своего бизнеса.

2. Китай. Истоки консалтинговой деятельности в Китае появились на рубеже 1940 – 1950 гг., с приходом в страну нового профессионального управления предприятиями. Динамичная консалтинговая деятельность в Китае начала развиваться в 1990 – х г, когда крупнейшие мировые корпорации консалтинга «Accenture», «McKinsey» и «Booz Allen Hamilton», вышли на рынок Китая и начали стремительно открывать свои отделения, расширяя спектр услуг.

3. Германия. В 1920 г. в Германии была открыта первая международная компания по услугам консалтинга – «Служба исследований бизнеса» (Business Research Services), которая изначально была создана в в Чикаго в 1914 г. Эдвином Бузом. Современное состояние рынка консалтинговых услуг идентично положению США и Китая, но в Германии наиболее востребованы услуги аудиторского контроля.

Таким образом, мировой рынок консалтинговых услуг начал активно развиваться в середине ХХ – вв., и на сегодняшний день является востребованной нишей для предпринимателей. Консалтинг может стать необходимой услугой для тех, кто хочет успешно заниматься бизнесом. По этой причине в мире существует огромное количество консалтинговых компаний. В таблице 5 представлен рейтинг крупнейших мировых консалтинговых компаний.

Таблица 5 – Крупнейшие международные консалтинговые компании за 2020 – 2021 г. [16]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Компания | Локализация |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | «Manning Selvage & Lee» | Штаб – квартира – США. Представительства: Европа, Азия и Ближний Восток. |
| 2 | «Ketchum» | Штаб – квартира – США. Представительства: Латинская Америка, Европа, азиатском регионе на западе Тихого океана. |
| 3 | «The Hoffman Agency» | Штаб – квартира – Сан – Хосе, в штате Калифорния, в США. Представительства: Европа, Азиатско – Тихоокеанском регионе и США |
| 4 | «Porter Novelli» | Штаб – квартира – США. Представительства: Германия, Япония, Китая, Швейцария и др. |
| 5 | «Waggener Edstrom» | Штаб – квартира – США. Представительства: Нью – Йорк, Сан – Франциско, Портленд, Сиэтл, Ора, Остин, Техас, Лондон и Мюнхен. |

На отечественном рынке консалтинговые услуги начали развиваться в 1990 – гг., а на сегодняшний день, общее число зарегистрированных компаний составляет более 100. В таблице 6 представлена динамика выручки крупнейших консалтинговых компаний России за 2018 – 2020 гг.

Согласно данным, представленным в таблице 1, объем выручки самых крупных консалтинговых компаний в России за 2020 год превышает 104,5 млрд руб., что на 6% выше показателя за 2019 год. Рынок консалтинговых услуг в России находится в стабильном состоянии учитывая пандемию и экономический кризис

Таблица 6 – Динамика выручки крупнейших консалтинговых компаний России за 2018 – 2020 гг. [16].

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | 2020 | | 2019 | | 2018 | |
| млн. руб. | доля рынка, % | млн. руб. | доля рынка, % | млн. руб. | доля рынка, % |
| Ланит | 18 | 17 | 19,2 | 18 | 21,5 | 21 |
| EY | 11,7 | 11 | 10,893 | 10 | 10,3 | 10 |
| PW | 10 | 10 | 9,8 | 9 | 10,1 | 10 |
| КПМГ | 9,5 | 9 | 8,4 | 8 | 8,4 | 8 |
| КРОК | 8,5 | 8 | 7,3 | 7 | 6,9 | 7 |
| Дейлот | 6,1 | 6 | 8,1 | 8 | 8,4 | 8 |
| БДЮ Юникон | 4,6 | 4 | 4 | 4 | 3,8 | 4 |
| "Борлас" | 4 | 4 | 4,4 | 4 | 4,1 | 4 |
| "Сбер Решения" | 2,1 | 2 | 1,6 | 2 | 1,2 | 1 |
| "Спектрум – Холдинг" | 1,8 | 2 | 1,6 | 2 | 0 | 0 |
| "Консист Бизнес Групп" | 1,7 | 2 | 1,4 | 1 |  | 1 |
| Прочие | 26,3 | 25 | 21,8 | 22 | 1,5 | 28 |
| Итого | 104,4 |  | 98,9 |  | 30,4 |  |

На рисунке 6 ниже представлена структура выручки между различными видами консалтинговых услуг.

Большая часть выручки (53%) по последним данным приходится на услуги консалтинга в области IT – технологий, поскольку в современных условиях бизнес нуждается в разработке, внедрении и поддержке программных продуктов для автоматизации и упрощения бизнес – процессов.

Рисунок 6 – Структура выручки между различными видами консалтинговых услуг в России, 2020 – 2021 [16].

Второе место по объему выручки занимает финансовый консалтинг (16%), включающий в себя аутсорсинг финансовых бизнес – процессов, консультации по учету в соответствии с МСФО. Налоговый и юридический консалтинг составляет 4% и 3%, соответственно, спрос на этот вид обусловлен сложностью системы налогообложения и необходимостью в учете всех юридических рисков и изменений в законодательстве в целях успешного ведения бизнеса.

Таким образом, современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг на территории Российской Федерации и за рубежом характеризуются следующими заключениями:

* основная цель консалтинга — решение той или иной проблемы в бизнесе и достижение поставленных целей. На мировом рынке в области управленческого консалтинга насчитывается около 1 720 компаний, из которых большая часть – небольшие фирмы;
* фактической аудиторией потребителей консалтинговых услуг является бизнес – сегмент. Услуга консалтинга востребована у компаний финансового сектора – доля заказов от данных компаний составляет 22% из мирового портфеля услуг;
* в развитых странах, таких как США, Китай, Германия и др. располагаются крупнейшие международные консалтинговые компании, а консалтинговые услуги давно стали неотъемлемой частью нормальной работы всей бизнес – системы;
* рынок консалтинговых услуг в России находится в стабильном состоянии учитывая пандемию и экономический кризис. Большая часть выручки (53%) по последним данным приходится на услуги консалтинга в области IT – технологий.

До конца 1980 – х годов рынок России был закрыт для международных корпораций, за исключением строительства в 1974 году завода «PepsiCo» в Новороссийске. На сегодняшний день проникновение на Российский рынок для зарубежных компаний имеет несколько путей эффективного развития.

# 

# **2.2 Практика выхода на российский рынок зарубежных консалтинговых компаний**

В Российской Федерации существует институт консалтинговых агентств, оказывающих консультационные, исследовательские и аудиторские услуги юридическим лицам, в том числе органам государственной власти, банкам и госкорпорациям.

В России компании, иностранные компании, оказывающие услуги консалтинга и аудита представлены союзом «большой четверки», в которую входят такие компании, как: «Deloitte», «PricewaterhouseCoopers», «Ernst & Young» и «KPMG» (рис. 7). В таблице 6 представлена численность персонала «большой четвёрки» и выручка за 2021 г.

Таблица 6 – Организационно – экономическая характеристика зарубежных консалтинговых компаний в России на 2021 г. [6].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Компания | Выручка, млрд. долл. | Численность сотрудников, чел. | Местоположение штаб – квартиры |
| 1 | 2 | 3 |  |  |
| 1 | Deloitte | 50,2 | 345 374 | Великобритания |
| 2 | PwC | 45,1 | 295 371 | Великобритания |
| 3 | Ernst & Young | 39,9 | 312 250 | Великобритания |
| 4 | KPMG | 32,1 | 236 000 | Нидерланды |

Рисунок 7 – Рейтинг зарубежных консалтинговых компаний в России по объему выручки в 2021 г.

Данные компании охватили на российский рынок одними из первых, что во многом объясняет их передовые позиции в настоящий момент, а также востребованность со стороны российских государственных предприятий (таблица 7)

Таблица 7 – Российские государственные органы, институты, предприятия, использующие услуги иностранных консалтинговых агентств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Государственный орган, институт, предприятие России | Иностранное агентство (филиал в РФ) |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Центральный банк | PwC |
| 2 | Министерство строительства и жилищно – коммунального хозяйства | KPMG, Deloitte |
| 3 | Министерство экономического развития | PwC |
| 4 | Федеральное агентство по управлению государственным имуществом | PwC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte |
| 5 | Министерство образования и науки | PwC |
| 6 | Министерство промышленности и торговли | Ernst & Young |

Для зарубежных консалтинговых компаний есть несколько вариантов работы на российском рынке:

1. Работа с дистрибьюторами, но вместе с ростом объемов продаж увеличиваются риски, связанные с зависимостью от клиентской базы партнёров.

2. Следующим этапом развития компании может стать открытие представительства или филиала. Представительство не имеет права на ведение полноценной коммерческой деятельности, но оно вполне может решать задачи маркетинговой коммуникации, транслировать ценности бренда и контролировать развитие партнерской сети. Филиал – это самостоятельная бизнес – единица головной компании, которая открывает перед иностранным бизнесом возможность формирования собственной клиентской базы.

3. Для организации производства или реализации крупного проекта на территории России иностранный бизнес часто регистрирует дочернюю компанию или покупает долю в действующем российском предприятии. Именно в таком формате на российском рынке действуют крупнейшие компании с долей иностранного капитала более 50%.

Рассмотрим специфику освоения российского рынка лидирующих компаний:

1. «Deloitte». Первый офис компании был открыт в 1845 году в Лондоне. Путем слияния в 1990 году создается фирма «Deloitte & Touch», в 1993 году компания называется «Deloitte Touche Tohmatsu». Локально представительство компании в каждой стране имеет отдельное юридическое лицо, которое работает по регламентированию того государства, на территории которого оно осуществляет деятельность. Компания «Deloitte» в России являлся частью фирмы «Делойт СНГ» и имел представительства Москве, Санкт – Петербурге, Уфе, Екатеринбурге, Новосибирске и Южно – Сахалинске до 7 марта 2022 года.

2. «E&Y» – пришел на наш рынок исторически первым, но он как и изначально, продолжает ориентироваться на финансовый консалтинг. Среди известных проектов компании является роботизированная автоматизация процессов, внедренная в компанию ПАО «Вымпелком» в 2018 г. В феврале 2022 г. «E&Y» приобрела консалтинговую компанию «T – Plus Consulting» специализирующуюся на M&A – сделках.

3. «PricewaterhouseCoopers». Компания открыла ряд филиалов, в том числе в Тольятти, постоянно увеличивает штат (в частности, привлекая западных высокоуровневых консультантов). В России «PricewaterhouseCoopers» впервые начала работу в 1913 году, а в 1989 году возобновила свою деятельность. В России «PricewaterhouseCoopers» владеет филиалами в 12 городах России, среди которых Москва, Санкт – Петербург, Казань, Екатеринбург и др., в которых работает около 2,3 тыс. сотрудников.

4. «KPMG». В России у компании АО «КПМГ» центральный офис находится в Москве, региональные центры в Санкт – Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове – на – Дону и офисы в Казани, Красноярске, Перми, Воронеже, Владивостоке, Южно – Сахалинске и Уфе. Клиентами компании являются крупнейшие организации России.

На фоне геополитической нестабильности в 2022 г., российские подразделения зарубежных вынуждены были осуществить реорганизацию и осуществлять деятельность самостоятельно, т.к. представители «большой четверки» покинули рынок. Консалтинговые компании теперь имеют новые названия:

1. «Deloitte» «Деловые решения и технологии»

2. «PricewaterhouseCoopers» «Технологии доверия»

3.E&Y» «Центр аудиторских технологий и решений — аудиторские услуги»

4. «KPMG» – информация отсутствует.

Таким образом, успешный охват российского рынка зарубежными компаниями обусловлен следующими факторами:

1. Новая услуга на российском рынке. В период проникновения зарубежных компаний на российский рынок, коммерческая деятельность данных фирм не была распространена в России.

2. Выбранная стратегия слияния и поглощения. В 1989 году произошло слияние «Deloitte, Haskins and Sells» и «Touche Ross» в «Deloitte & Touche» .а также слияние «Ernst & Whinney» и «Arthur Young & Co» в «Ernst & Young». В 1998 году произошло слияние «Price Waterhouse» и «Coopers & Lybrand» в «PricewaterhouseCoopers». В 2002 г. произошел массовый уход клиентов от компании «Arthur Andersen», компания перестала существовать, и «большая восьмерка» стала «большой четверкой».

Успешная практика компаний произошла под руководством зарубежного топ – менеджмента, но после передачи деятельности российскому управлению, дальнейшая тактика компаний неизвестна. Потеря поддержки зарубежного управления может стать предпосылкой для динамичного развития российских консалтинговых компаний и изменению долевого владения рынка [16].

# 

# **3 Бизнес – планирование проекта по организации консалтинговой деятельности на примере компании ООО «Марс»**

# **3.1 Анализ внутренних ресурсов компании и разработка структуры управления нового вида деятельности**

ООО «Марс» является российским представительством зарубежной компании «Mars», которая является производителем пищевых продуктов длительного хранения, наиболее известная по шоколадным батончикам. Международная компания ООО «Марс» осуществляет свою деятельность в шести бизнес-сегментах: шоколад, продукты питания для животных, жевательная резинка и кондитерские изделия, продукты питания, напитки и научное подразделение «Symbioscience».

На текущий момент компания не планирует приостанавливать свою деятельность и активно реализует свои планы. Компания работает на российском рынке 20 лет, и к данному моменту имеет более 15 видов зарегистрированной деятельности по коду ОКВЭД. Основным видом деятельности корпорации является производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий, а под кодом «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» компания» не реализует свою деятельность на данный момент [17].

ООО «Марс» владеет богатым опытом в ведении бизнеса на международном уровне, которая осталось крупным игроком рыночного сектора, преодолев кризисные явления. Предпосылками для активного внедрения данного направления являются следующие аспекты:

1. ООО «Марс» популяризованная компания на российском рынке, что благоприятно повлияет на доверие к услугам предприятия.

2. Одним из главных конкурентов в данной нише является проект от ПАО Сбербанка «Сбер Решения». Наличие малой конкуренции позволит достаточно быстро охватить долю рынка.

3. Компания финансово – устойчива к диверсификации деятельности. (рис. 8). За 2021 год прибыль компании составляет — 17 млрд руб.

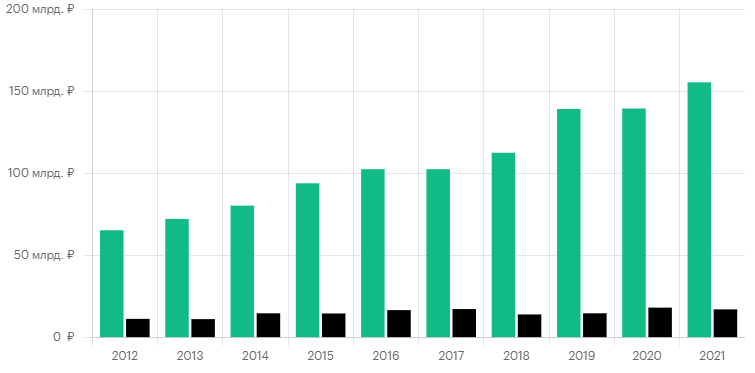


Рисунок 8 – Динамика роста экономических результатов деятельности ООО «Марс» за 2012 – 2021 г. (приложение 1) [17].

4. При оказании консультационных услуг не требуются объемные затраты на производство, так как знания и навыки – основной продукт деятельности, который может быть интерпретирован в различных инструментах.

Таким образом, консалтинговое направление поможет внедрить готовые бизнес – модели, так и разработать новые. Владельцы или управленцы компаний обращаются за помощью к внешним консультантам в различных ситуациях. Например, когда собственными силами не получается разработать налоговую стратегию, решить проблему или настроить учет. Оценка ситуации и свежий взгляд со стороны позволяют увидеть новые пути развития компании.

В случае отсутствия востребованности данной деятельности и неполучения ожидаемого результата, компания сможет перенаправить имеющиеся ресурсы и концепции во внутреннюю среду, укрепляя менеджмент компании и обучая сотрудников.

Для организации бизнеса будет выделено офисное помещение общей площадью 60 – 70 кв.м., с отдельными кабинетами (для сотрудников разных направлений). Режим работы с понедельника по пятницу с 9:00 до 18:00.

Исходя из вышесказанного, консалтинговое направление ООО «Марс» изберет для себя линейную структуру управления, как наиболее соответствующую (рис. 9).

Общее количество персонала будет составлять 6 человек: руководитель направления, бухгалтер, специалист по финансовому консультированию, специалист по бизнес – консультированию, два специалиста в области ИТ – консалтинга, уборщица (аутсорсинг) и маркетолог.

Руководитель направления

Специалисты консультирования

Бухгалтер

Маркетолог

Фин. консалтинг

Бизнес-консалтинг

ИТ-консалтинг

Рисунок 9 – Организационная структура управления деятельности консалтинг – направления в ООО «Марс»

Организация работы в коллективе будет осуществляться по следующему алгоритму:

1. Руководитель направления ставит задачи маркетологу по развитию рекламного плана на 1 месяц и сбор заявок от потенциальных заказчиков.

2. Специалисты консультирования связываются по полученным обращениям и описывают механизм работы компании. В случае согласия назначается встреча, где с клиентом подробно обсуждается план задач и поиск решения. На данном этапе согласовывается сумма и выставляется счет.

3. После осуществления услуги, бухгалтер подготавливает акт выполненных работ и направляет счет клиенту.

4. Специалист, заключивший сделку с клиентом, регулярно поддерживает с ним связь, отвечает на возникающие вопросы и впоследствии предлагает новые услуги.

Таким образом, ООО «Марс» владеет богатым опытом в ведении бизнеса на международном уровне, которая осталось крупным игроком рыночного сектора, преодолев кризисные явления. Расширив свою деятельность, компания сможет оказывать услуги консалтинга для клиентов бизнес – сегмента. Преимуществом является наличие помещения и др. технических ресурсов.

# **3.2 Разработка маркетинговой стратегии деятельности и определение оптимальной финансовой стратегии проекта**

Разработку маркетинговой стратегии построим на основе трех основных этапов:

1. Определение международной стратегии продвижения.

2. Анализ потенциальной клиентской аудитории.

3. Разработка мероприятий рекламной кампании.

4. Определение оптимальной финансовой стратегии проекта

1. Определение международной стратегии продвижения. Консалтинговые услуги не новые для рынка, но они являются новым направлением в компании ООО «Марс». Из пяти основных стратегий международного маркетинга по Дж. Кигану (рис. 10)

Распространение без изменений

**Продвижение**

Стандартизация продвижения

Адаптация продвижения

**Товар**

Адаптация коммуникаций

Адаптация товара

Двойная адаптация

Изобретение нового товара или услуги

существующий

адаптированный

разработка нового

Рисунок 10 – Матрица международных стратегий по Кигану

2. Анализ потенциальной клиентской аудитории. Для определения потенциальной клиентской аудитории необходимо провести сегментирование рынка, используя 5 ключевых вопросов (5W Шеррингтона, таблица 8).

Таблица 8 – Метод сегментирования потенциальной клиентской аудитории «5W Шеррингтона»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Способ сегментации |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | What / Что? | Услуги консалтинга по управлению бизнес – процессами в компаниях |
| 2 | Who / Кто? | Клиентами компании являются юридические лица, компании малого, среднего и крупного бизнеса. |
| 3 | Why / Почему? | 1. Выявление потребности в регулировании бизнес – процессов на предприятии. 2. Диагностика состояния компании, поиск в ней слабых мест, проблем 3. Реорганизация бизнеса. 4. Восстановление платежеспособности предприятия. 5. Решение вопросов по покупке недвижимости. 6. Разработка планов ведения бизнеса. 7. Бюджетирование. 8. Разработка плана рекомендаций или действий по исправлению. Сложившейся ситуации. 9. Создание эффективной стратегии развития компании. |
| 4 | When / Когда? | 1. Компания только запускает деятельность.  2. Требуется расширение бизнеса.  3. Компании необходимо восстановиться после кризисного состояния.  4. Компании необходимо внедрить новые технологии. |
| 5 | Where / Где? | 1. Холодные звонки по широкому кругу потенциальных клиентов.  2. Через социальные сети и сайт.  3. Путем рассылки email с рекламой. |

Рассмотрим более подробно вопрос «Что». Товар в нашем случае – услуги консалтинга, но они многогранны, а их направление различается в зависимости от конечной цели. Для конкретизации ассортимента услуг, определим востребованность каждого направления для текущей экономической ситуации:

1. ИТ – консалтинг. Эта сфера является одной из востребованных на рынке услуг в России. В тоже время, это направление для клиента является дорогостоящим. В период нестабильной ситуации на фоне геополитических разногласий, силы компаний направлены на сохранение бизнеса, а затем на его развитие. Поэтому данная услуга планируется реализоваться в меньшем объеме.

2. Финансовый консалтинг и бизнес-консалтинг будет актуален для российских предпринимателей ближайшие месяцы, т.к. каждое юридическое лицо хочет сохранить свой бизнес и входящие денежные потоки.

Стоимость каждой из услуг будет варьироваться от:

* специфики бизнеса;
* численности сотрудников;
* количество направлений деятельности;
* насколько заказчик готов к изменениям;
* какой результат заказчик хочет получить после оказания услуг;

Таким образом, полученные результаты станут завершающим этапом в процессе сегментирования рынка, помогая определить потенциальной клиентской аудитории. С помощью данной методики можно будет организовать эффективную рекламную кампанию и презентацию для услуги или товара, основываясь на потребностях потенциальной клиентской аудитории.

3. Разработка мероприятий рекламной кампании. В качестве основного канала продвижения выбрана сеть Интернет. Это связано с преимуществами ресурса, так как количество пользователей глобальной сети растет как в потребительском секторе, так и в бизнес – сегменте. К основным преимуществам Интернет – продвижения услуг относятся интерактивность, возможность максимально точного таргетинга, возможность постклик – анализа, который ведет к максимальному повышению такого показателя как конверсия сайта (таблица 9)

Таблица 9 – Каналы продвижения проекта и стоимость в расчете на 1 месяц

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Канал продвижения | Затраты |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Контекстно – поисковая реклама (размещение объявлений на странице результатов поиска) | 10 000 |
| 2 | Поисковая оптимизация (SEO) – продвижение сайта в топ поисковой выдачи; | 20 000 |
| 3 | PR – материалы для официального сайта и тематических сайтов. | 20 000 |
| Итого | | 50 000 |

Интернет – продвижение включает в себя такие элементы системы, как контекстная реклама, присутствие в социальных сетях и SEO. Данные методы являются эффективными и востребованными за счет возможности точно отслеживать статистику, а также ключевое значение имеет тот факт, что компания будет находиться в постоянном контакте с потребителем, что для сегмента юридических важно.

Важную роль в осуществлении маркетинговых мероприятий является анализ преимуществ, слабых сторон, угроз и возможностей путем проведения SWOT – анализа (таблица 10)

Таблица 10 – SWOT – анализ организации консалтингового направления компании ООО «Марс»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Новизна идеи  2. Востребованность знаний компании в период социально – политической нестабильности.  3. Малая конкуренция.  4. Широкая вариативность услуг.  5. Наличие собственного помещения | 1. Отсутствие масштабной практики  2. Зависимость от иностранного топ – менеджмента. |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Активный интернет – маркетинг  2. Сотрудничество с другими компаниями.  3. Международный уровень оказания услуг.  4. Большие инвестиции в реализацию направления. | 1. Сервисы по аналитике бизнеса без привлечения консультанта.  2. Рост конкуренции.  3. Снижение дохода граждан.  4. Уход с рынка российского представительства и прекращение деятельности |

Компания ООО «Марс» находится под управлением зарубежного топ – менеджмента. За счет этого слабеет самостоятельность компании в области принятия решений, а также за счет нестабильности взаимоотношения России с другими странами в период санкций.

4. Определение оптимальной финансовой стратегии проекта. Исходя из средней стоимости услуг и количества сотрудников, рассчитаем плановую загрузку отдела на 6 месяцев (таблица 11):

Таблица 11 – Расчет плановой нагрузки на 6 месяцев

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление | Средняя стоимость за услугу | Плановое количество оказываемых услуг | | | | | | Общее количество заказов | Плановая выручка, руб. |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| ИТ – консалтинг | 20 000 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 120 000 |
| Бизнес – консалтинг | 45 000 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 12 | 540 000 |
| Финансовый консалтинг | 55 000 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 6 | 17 | 935 000 |

Рисунок 11 – Расчет плановой нагрузки на 6 месяцев

Таким образом, плановая нагрузка позволяет предложить, что по завершении 6 месяцев, выручка направления составит 935 000 руб. Учитывает длительный срок продажи данной услуги, на первых месяцев алана нет, т.к. на данном этапе компании необходимо запустить мероприятию по продвижению и начать поиск потенциальных клиентов. На основе производственного плана необходимо спрогнозировать общий финансовый план и экономически обосновать выбранную стратегию.

# **3.3 Экономическое обоснование создания производства и проникновения на международный рынок**

Для экономического обоснования проекта определим финансовый план деятельности компании на 12 месяцев (приложение 2). Согласно финансовому плану, в котором сведены общие расходы и прогнозируемый доход, был получен следующий результат:

1. Совокупные расходы на 12 месяцев, включая единовременные, постоянные и переменные издержки, составляет 2 179 000 руб.

2. Суммарная выручка проекта – 5 720 004 руб. за 1 год.

3. Операционная прибыль составит 3 541 004 за 12 месяцев.

В первый год работы прирост объема прибыли будет постепенным за счет длительного срока сделки. При выполнении планового объема работ, компания сможет окупить ежемесячные затраты на 4 месяц. К концу первого года планируется снизить затраты на маркетинг и сфокусироваться на действующих клиентах.

Показатели эффективности создания производства и проникновения на международный рынок и рентабельность услуг – идентичны. Рассмотрим основные показатели эффективности по организации нового вида деятельности ООО «Марс»:

1. Удельный вес прибыли от новой деятельности компании в общем объеме прибыли (1). Показывает долю прибыли (или чистого дохода) от новой услуги в общей сумме прибыли от реализации продукции предприятия; чем больше «У», тем больше значимость выхода на зарубежный рынок услуги для компании.

(1);

Удельный вес прибыли от новой деятельности компании в общем объеме прибыли зарубежной корпорации составляет 0,0002, при условии высокой прибыли от всех видов деятельности, которая составляет 17 млрд. за 2021 г. Так эта деятельность является не основной, коэффициент является оптимальным.

2. Рентабельность консалтинговых услуг (2). Показывает прибыльность проекта организации нового вида деятельности на российском рынке (или доходность); чем выше данный показатель, тем выгоднее направление для предприятия:

(2); = 0,61 или 61%

Нормальным считается значение коэффициента от 10 до 12%, которые характерны для бизнеса в развитых странах. При расчете рентабельности проекта по организации нового вида деятельности рентабельность составила 61%, что является высоким значением. Это создает условия благоприятные условия и возможность намеренно или вынуждено увеличить затраты, что несущественно отразится на рентабельности.

Чистая приведенная стоимость (NPV). NPV — Это метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков NPV = ЧДП/ (1+r) r = ставка дисконтирования. ЧДП = чистый денежный поток = поступления денежных средств за вычетом выплаты денежных средств. Исходные данные для расчета:

* первоначальные инвестиции – 293 500 руб.
* доход проекта за 1 год – 3 541 004 руб.
* расходы проекта за 1 год – 2 472 500 руб.

Чистый дисконтированный доход = 944 685.45

Индекс прибыльности (PI) = 4,2187 - показатель отношения дисконтированных денежных потоков от инвестиций к сумме инвестиций. В нашем случае он больше 0, что говорит о рациональном инвестировании проекта.

Срок окупаемости— период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. Рассчитаем срок окупаемости проекта (рис. 12).

Рисунок 12 – Срок окупаемости инвестиций

При условии, что первоначальные вложения в проект составят 293 500, при рентабельности 61%, срок окупаемости составит 6 месяцев

Таким образом, анализ данных показателей отражает рациональность и эффективность выбранной финансовой модели. С помощью данных расчетов можно пересмотреть сформированный бюджет и политику ценообразования.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе исследования теоретических и практических аспектов исследования организации нового вида деятельности международной компании на российском рынке, автором курсовой работы были сделаны следующие заключения:

1. Сущность и особенности бизнес – планирования проекта организации нового вида деятельности обусловлены необходимостью планирования в условиях рыночной экономики внутри страны и на международном уровне обусловлена высокой эффективностью формирования планирования инновационной деятельности в форме бизнес – планов. Бизнес – план – это документ, который описывает все главные аспекты деятельности будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. В теоретическом аспекте создания бизнес – плана существуют выработанные стандарты и рекомендации, но компания может адаптировать структуру данного документа под характер своего проекта. Построение бизнес – плана зависит от вида бизнеса, цели, характера продукции, рынка, возможностей, интересов и ряда других факторов.

2. Особенности маркетинговых мероприятий при бизнес – планировании новой деятельности компании составляют масштабные аналитические процессы. В данном направлении необходимо изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка всех этапов.

3. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг на территории Российской Федерации и за рубежом характеризуются следующими заключениями:

* основная цель консалтинга — решение той или иной проблемы в бизнесе и достижение поставленных целей. На мировом рынке в области управленческого консалтинга насчитывается около 1 720 компаний, из которых большая часть – небольшие фирмы;
* фактической аудиторией потребителей консалтинговых услуг является бизнес – сегмент. Услуга консалтинга востребована у компаний финансового сектора – доля заказов от данных компаний составляет 22% из мирового портфеля услуг;
* в развитых странах, таких как США, Китай, Германия и др. располагаются крупнейшие международные консалтинговые компании, а консалтинговые услуги давно стали неотъемлемой частью нормальной работы всей бизнес – системы;
* рынок консалтинговых услуг в России находится в стабильном состоянии учитывая пандемию и экономический кризис. Большая часть выручки (53%) по последним данным приходится на услуги консалтинга в области IT – технологий.

4. Успешный охват российского рынка зарубежными компаниями обусловлен следующими факторами:

* новая услуга на российском рынке. В период проникновения зарубежных компаний на российский рынок, коммерческая деятельность данных фирм не была распространена в России;
* выбранная стратегия слияния и поглощения.

5. Анализ внутренних ресурсов компании и разработка структуры управления нового вида деятельности показал, что ООО «Марс» владеет богатым опытом в ведении бизнеса на международном уровне, которая осталось крупным игроком рыночного сектора, преодолев кризисные явления. Расширив свою деятельность, компания сможет оказывать услуги консалтинга для клиентов бизнес – сегмента. Преимуществом является наличие помещения и др. технических ресурсов.

6. Разработка маркетинговой стратегии деятельности заключается в реализации этапов:

* определение международной стратегии продвижения;
* анализ потенциальной клиентской аудитории;
* разработка мероприятий рекламной кампании;
* определение оптимальной финансовой стратегии проекта.

7. Согласно финансовому плану, в котором сведены общие расходы и прогнозируемый доход, был получен следующий результат:

* совокупные расходы на 12 месяцев, включая единовременные, постоянные и переменные издержки, составляет 2 179 000 руб.
* суммарная выручка проекта – 5 720 004 руб. за 1 год.
* операционная прибыль составит 3 541 004 за 12 месяцев.
* удельный вес прибыли от новой деятельности компании в общем объеме прибыли – 0,0002.
* рентабельность консалтинговых услуг 61%

Анализ данных показателей отражает рациональность и эффективность выбранной финансовой модели. С помощью данных расчетов можно пересмотреть сформированный бюджет и политику ценообразования.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3 – е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — 2 – e изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА – М, 2018. — 320 с.
3. Апенько, С.Н., Гилева, К.В. Содержание, функции и этапы коммуникационного консалтинга. Омск Журнал Вестник Омского университета. Серия «Экономика». Выпуск № 4. 2019. С. 113.
4. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2021. – 164 с.
5. Блинов, А. О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 474с.
6. Википедия: свободная энциклопедия // официальный сайт [Электронный ресурс] URL: https://ru.wikipedia (Дата обращения: 01.12.2022).
7. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2 – е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 570 c.
8. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2 – е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
9. Гительман Л.Д., Исаев А.П., Кожевников М.В., Гаврилова Т.Б. Междисциплинарные компетенции менеджеров для технологического прорыва. Стратегические решения и риск – менеджмент. 2022;13(3):182 – 198
10. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА – М, 2021. – 388 с.
11. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.
12. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2 – е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
13. Клопотовская, П.В. Организационно – методические аспекты использования консалтинга в управлении персоналом в строительной отрасли: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. Государственный университет управления. – Москва, 2017. – 235 с.
14. Куприянов, Ю. В. Бизнес – системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3 – е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 217 с.
15. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 256 c.
16. Обзор рынка консалтинговых услуг в России 2019 – 2021 // официальный сайт [Электронный ресурс] URL: 1c – wiseadvice.ru (Дата обращения: 01.12.2022).
17. ООО МАРС: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ// официальный сайт [Электронный ресурс] URL: www.audit – it.ru (Дата обращения: 01.12.2022).
18. Просветов, Г.И. Маркетинговые исследования: Задачи и решения: Учебно – практическое пособие / Г.И. Просветов. — М.: Альфа – Пресс, 2017. — 240 c.
19. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. 3 – е изд. – Спб.: Питер, 2012. – 322 с.
20. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.]; под ред. О. В. Логиновского. – Москва: ИНФРА – М, 2020. – 450 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерская отчетность ООО «МАРС»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | 31.12.21 | 31.12.20 | 31.12.19 |
| АКТИВ | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 31439 | 73278 | *.* |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | – | – | – |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | – | – | – |
| Материальные поисковые активы | 1140 | – | – | – |
| Основные средства | 1150 | 20596883 | 21192125 | 20994864 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | – | – | – |
| Финансовые вложения | 1170 | 61784714 | 42238941 | 44889737 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 3659846 | 3440495 | *.* |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 3045669 | 2536888 | *.* |
| Итого по разделу I | 1100 | 89118551 | 69481727 | *.* |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 15242565 | 13462215 | 12634882 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 2718855 | 2538021 | *.* |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 12835442 | 10956641 | *.* |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 1000000 | – | – |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 858456 | 272050 | 20206 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 554293 | 320994 | 216543 |
| Итого по разделу II | 1200 | 33209611 | 27549921 | *.* |
| БАЛАНС | 1600 | 122328162 | 97031648 | *.* |
| ПАССИВ | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 3804405 | 3804405 | *.* |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | – | – | – |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 265694 | 269994 | *.* |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 1187731 | 1187731 | 1187731 |
| Резервный капитал | 1360 | – | – | – |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 65784196 | 53873382 | 60401873 |
| Итого по разделу III | 1300 | 71042026 | 59135512 | *.* |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1410 | – | – | – |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 1116175 | 1119126 | 1123095 |
| Оценочные обязательства | 1430 | – | – | – |
| Прочие обязательства | 1450 | – | – | – |
| Итого по разделу IV | 1400 | 1116175 | 1119126 | 1123095 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 1456406 | 801518 | 2143704 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 45682256 | 34145244 | *.* |
| Доходы будущих периодов | 1530 | – | – | – |
| Оценочные обязательства | 1540 | 3031299 | 1830248 | 1706683 |
| Прочие обязательства | 1550 | – | – | – |
| Итого по разделу V | 1500 | 50169961 | 36777010 | 27130280 |
| БАЛАНС | 1700 | 122328162 | 97031648 | *.* |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Финансовый план проекта на 2023 г.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 01.23 | 02.23 | 03.23 | 04.23 | 05.23 | 06.23 | 07.23 | 08.23 | | 09.23 | | 10.23 | | 11.23 | | 12.23 | | Год |
| 1 | Закупка оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |  |
|  | Компьютеры | 80 000 |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | | 80 000 |
|  | Принтеры | 20 000 |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | | 20 000 |
|  | Куллер | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | | 1 000 | | 1 000 | | 1 000 | | 1 000 | | 12 000 |
|  | Канцелярия | 5 000 | 2 000 | 0 | 2 000 | 0 | 2 000 | 0 | 2 000 | | 0 | | 2 000 | | 0 | | 2 000 | | 17 000 |
| 2 | Оплата труда персонала |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | | 0 |
|  | Услуги маркетолога и рекламы | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |  |  |  |  | | 50 000 | | 50 000 | | 50 000 | | 50 000 | | 400 000 |
|  | Специалисты | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | | 100 000 | | 100 000 | | 100 000 | | 100 000 | | 1 200 000 |
|  | Налоги на ФЗП | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | | 30 000 | | 30 000 | | 30 000 | | 30 000 | | 360 000 |
| 3 | Коммунальные платежи | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | | 7 500 | | 7 500 | | 7 500 | | 7 500 | | 90 000 |
|  | Итого расходы | 293 500 | 190 500 | 188 500 | 190 500 | 138 500 | 140 500 | 138 500 | 140 500 | | 188 500 | | 190 500 | | 188 500 | | 190 500 | | 2 179 000 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | | 0 |
| II | Выручка от реализации |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | | 0 |
| 1 | ИТ – консалтинг | 0 | 0 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | | 40 000 | | 40 000 | | 40 000 | | 40 000 | | 280 000 |
| 2 | Бизнес – консалтинг | 0 | 45 000 | 90 000 | 90 000 | 180 000 | 180 000 | 180 000 | 360 000 | | 405 000 | | 405 000 | | 405 000 | | 405 000 | | 2 745 000 |
| 3 | Финансовый консалтинг | 55 000 | 110 000 | 110 000 | 165 000 | 220 000 | 220 000 | 220 000 | 275 002 | | 330 002 | | 330 002 | | 330 002 | | 330 002 | | 2 695 010 |
|  | Суммарная выручка | 55 000 | 155 000 | 220 000 | 275 000 | 420 000 | 420 000 | 420 000 | 655 002 | | 775 002 | | 775 000 | | 775 000 | | 775 000 | | 5 720 004 |
|  | Операционная прибыль | – 238 500 | – 35 500 | 31 500 | 84 500 | 281 500 | 279 500 | 281 500 | 514 502 | 586 502 | | 584 500 | | 586 500 | | 584 500 | | 3 541 004 | |