

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Технологическое брокерство

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Бизнес-проект по оказанию услуг внешнего управления бизнесом на B2B- рынках России и Казахстана

УДК 339.138:005.511

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ04	Яковлев Н.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к. философ. н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
27.04.05 Инноватика	Попова С.Н.	к.э.н.		

Планируемые результаты освоения ООП
27.04.05 Инноватика
(Технологическое брокерство)

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен выбрать (разработать) технологию осуществления (коммерциализации) результатов научного исследования (разработки)
ПК(У)-2	Способен организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива
ПК(У)-3	Способен произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта
ПК(У)-4	Способен найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности
ПК(У)-5	Способен разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
ПК(У)-6	Способен применять теории и методы теоретической, и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов
ПК(У)-7	Способен выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление
ПК(У)-8	Способен выполнить анализ результатов научного эксперимента с использованием соответствующих методов и инструментов обработки
ПК(У)-9	Способен представить (опубликовать) результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
ПК(У)-10	Способен критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК(У)-11	Способен руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в

	соответствующей области
ПК(У)-12	Способен применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
ДПК(У)-2	Разрабатывать программы коммерциализации и маркетинга инновационных проектов на основе комплексного анализа рынка

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Технологическое брокерство

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Попова С.Н.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту

Группа	ФИО
ЗНМ04	Яковлев Николай Игоревич

Тема работы:

Бизнес-проект по оказанию услуг внешнего управления бизнесом на B2B- рынках России и Казахстана	
Утверждена приказом директора	№112-8/с от 22.04.2022г.

Срок сдачи студентом выполненной работы	
---	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объектом диссертационного исследования является стартап NIKA Project Lab. Предметом исследования является маркетинговые мероприятия, проводимые для выхода стартапа на Российский и Казахстанский рынок IT компания. Информационно-методическая база исследования: работы по исследованию бизнес-моделирования, а также анализ и разработки методических исследования про отличительные особенности стартапов малого бизнеса.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования самых развитых и передовых шаблонов бизнес-моделированию, разработка вопроса основных отличий малого бизнеса от стартапов, а также другие книги и статьи следующих авторов: Оливер Г., Котлер Ф., Македонский С., и др., а также информация с сайтов и интернет-порталов. Цель исследования: состоит в разработке мероприятий для выхода стартапа «NIKA Project Lab.» на рынок России и Казахстан. Задачи исследования: - анализ рынка России; - выявление новой целевой аудитории с ее дальнейшей персонализацией; - аудит ресурсов и конкурентов; - разработка уникального торгового предложения; - проектирование стратегии продвижения и плана продаж.
Перечень	Таблицы, схемы, рисунки

графического материала	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Раздел на иностранном языке	Надеина Луиза Васильевна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Введение	
1 Исследование подходов к бизнес-моделированию при оказании услуг по управлению бизнесом	Study of approaches to business modeling in the provision of business management services
2 Характеристика микросреды бизнес-проекта NIKA Project Lab.	Characteristics of the micro environment of the NIKA Project Lab business project
3 Разработка стратегии продвижения бизнес-проекта	Development of a promotion strategy for a business project
Заключение	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2021.
---	-------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ04	Яковлев Николай Игоревич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 109 страниц, 18 рисунков, 18 таблиц, 24 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: внешнее управление бизнесом, стартап, инновационный продукт.

Объектом исследования является стартап «NIKA Project Lab.».

Предметом исследования является маркетинговые мероприятия, проводимые для выхода стартапа на Российский и Казахстанский рынок IT компаний.

Цель магистерской диссертации состоит в разработке мероприятий для выхода стартапа «NIKA Project Lab.» на рынок России и Казахстана.

В результате разработки стартапа «NIKA Project Lab.» была представлена бизнес-модель, стратегия продвижения, а также произведен расчет экономических показателей на рынке Казахстана и России.

Степень внедрения: разработаны маркетинговые мероприятия, определена целевая аудитория, сформировано УТП для вывода на рынок малого бизнеса на рынке Казахстана и России, также разработаны рекомендации по формированию основного канала получения новых лидов.

Область применения: маркетинг компаний.

Практическая значимость состоит в том, что результаты разработанной системы маркетинговых мероприятий могут быть использованы как основная стратегия стартапа при выходе на рынки.

Научная новизна заключается в разработке пошаговой методики формирования нового канала лидогенерации для стартапа и продвижения стартапа на рынок Казахстана и России.

Оглавление

Введение	8
1 Исследование подходов к бизнес-моделированию при оказании услуг по управлению бизнесом	10
1.1 Обзор наиболее распространенных бизнес-моделей.....	10
1.2 Отличие бизнес-модели от стартапа	13
1.3 Трансформация бизнеса-моделей при текущих трендах удаленной работы	14
1.4 Доверительное управление как элемент инновационной бизнес-модели .	15
2 Характеристика микросреды бизнес-проекта NIKA Project Lab	19
2.1 Концепция стартапа и его бизнес-модель.....	19
2.2 Анализ финансов бизнес-проекта.....	21
2.3 Анализ рынка доверительного управления	22
2.4 Анализ потребителей бизнес-проекта	40
2.5 Анализ конкурентов	47
3 Разработка стратегии продвижения бизнес-проекта	49
3.1 Персонификация целевой аудитории	49
3.2 Проектирование УТП.....	52
3.3 Стратегия коммуникации и точки касания	54
3.4 Каналы продвижения бизнес-проекта.....	56
4 Социальная ответственность бизнес-проекта.....	61
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложение А Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	74
Приложение Б 55 шаблонов бизнес-моделей	97
Приложение В Десять главных отличий малого бизнеса от стартапов	108

Введение

В настоящее время во всем мире наблюдается много мировых катаклизмов, падений рынков, пандемий мирового масштаба. И каждая подобная проблема создает дополнительный вклад в мировой «дефицит доверия». Это сказывается как на развитии рынка в разрезе коллаборации организации, так и на «дефиците доверия» нанимаемым руководителям. Дополнительно создается система поражений при продаже услуги внешнего управления.

При выстраивании отношений между будущим заказчиком услуги внешнего управления основная преграда состоит в выстраивании доверительного уровня. Данный уровень можно выстроить только за счет компетенций и большого пула клиентов, которые дадут обратную связь и смогут сформировать портфолио заслуг стартапа.

В настоящий момент руководитель ведет уже 2 средние компании в управлении и развивает данные компании до более высокого уровня, что будет стартовым портфолио в разрезе компетенций управляющего стартапом.

Теоретической основой послужили работы исследователей о бизнес-моделировании, а также анализ и разработки методических исследований про отличительные особенности стартапов малого бизнеса.

Практической часть работы была реализована совместно с проектной группой ТПУ в рамках учебного процесса. Было проведено маркетинговое исследование методом Customer Development для определения приоритетной целевой аудитории.

Объектом исследования является стартап «NIKA Project Lab.».

Предметом исследования являются маркетинговые мероприятия, проводимые для выхода стартапа на Российский и Казахстанский рынок IT-компаний.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий для выхода стартапа «NIKA Project Lab» на рынок России и Казахстана.

Для достижения цели были сформированы и выполнены следующие задачи:

- анализ рынка России;
- выявление новой целевой аудитории с ее дальнейшей персонализацией;
- аудит ресурсов и конкурентов;
- разработка уникального торгового предложения;
- проектирование стратегии продвижения и плана продаж.

Практическая значимость состоит в том, что результаты разработанной системы маркетинговых мероприятий могут быть использованы как основная стратегия стартапа при выходе на рынки.

Научная новизна заключается в разработке пошаговой методики формирования нового канала лидогенерации для стартапа и продвижения стартапа на рынок Казахстана и России.

1 Исследование подходов к бизнес-моделированию при оказании услуг по управлению бизнесом

1.1 Обзор наиболее распространенных бизнес-моделей

Компании, находящиеся на рынке высоких технологий и производящие продукцию, обладают удивительными навыками к проявлению высокотехнологических изысков. Этим себя зарекомендовали страны с высоким уровнем развития. При этом остается непонимание, что заставляет данные компании, не зависимо от их места нахождения – в США, Европе или Восточных странах, терять свои конкурентные преимущества.

В один момент они потеряли свои позиции, оставив за своей спиной не один десяток лет успешного существования на рынках. Данные компании не смогли адаптировать свои бизнес-модели к текущей ситуации на окружающей ее рынке.

В настоящее время конкурентным преимуществом является наличие навыков создания инновационной модели бизнеса. Очень малому количеству компаний из Европы удалось сформировать компетенции в этой области.

Основным вопросом становится возможность компании адаптировать бизнес-модель под реалии рынка: как изменить устаревшую бизнес-модель на новую, современную, с наличием инноваций.

В двухтысячных годах никто не мог предположить, например, что продукты, реализованные гигантами на международной арене (Daimler и General Electric) со всеми ресурсами данных компаний принесут меньше прибыли, нежели алгоритм поиска, разработанный в 1998 г. стартапом Google.

Явление, описанное выше, неординарно, и процесс, сподвигнувший на это, можно выявить в разных сферах – фактор реализации инновационных бизнес-моделей. Именно инновационное преобразование бизнес-модели может сильно сместить закоренелый бизнес.

Инновация из года в год является первоочередным катализатором развития и конкурентоспособности бизнеса на рынке. Ранее для успеха было достаточно успешных технологических решений или реализации особого продукта. В результате многие техно-компании погрязли в улучшении существующих продуктов, выпуская на рынок продукты с новейшими техническими характеристиками. Приход конкурентов с Востока, переход любых продуктов в класс широкого спроса – далеко не весь список факторов, меняющий правила игры. Как итог, в текущих условиях уже нельзя останавливаться только на инновационном продукте или процессе. Инновационные технологии, скрещивающиеся отрасли, меняющиеся рынки меняют правила игры на новые.

Опытным путем доказано, что инновационная бизнес-модель имеет большие перспективы успеха относительно инновационного продукта или процесса (рис. 1 [24])



Рисунок 1 – Инновационное преобразование бизнес-модели

Опираясь на исследования BCG, отражено, что за период в пять лет те, кто применял инновационную бизнес-модель, получили на 6% больше прибыли, нежели те, кто остановился на улучшении продуктов или

процессов. Инновационные бизнес-модели применяются четырнадцатью из двадцати пяти новаторских компаний в мире. Бизнес-модель топовых игроков рынка обновляется в два раза чаще, чем у отстающих конкурентов. Исследование BCG и Школы менеджмента МТИ заключило, что инновационная бизнес-модель – первоочередной фактор инноваций, который способствует постоянному развитию. 60% применяющих в работе данные инструменты подтвердили увеличение прибыли.

Термин «бизнес-модель» часто звучит на совещаниях топ-менеджмента, описывая текущую деятельность компании. Однако фразы, содержащие данный термин, воспринимаются сотрудниками одной и той же компании совершенно по-разному.

Возьмем простое определение описания бизнес-моделей. Модель строится на четырех измерениях, представленных в виде треугольника (рис. 1):

1. Клиенты – именно целевые клиенты. Принципиально четко понимать, на какие сегменты потребления нужно нацеливаться и какие войдут или выйдут из области охвата бизнес-модели. Основой по определению в бизнес-модели является клиент.

2. Ценностное предложение. Измерение, включающее в себя предельное описание предложения вашей компании, а также описание методов удовлетворения потребности целевых клиентов.

3. Цепочка создания стоимости. Для формирования ценностного предложения нужно исполнить набор процессов и действий. Обозначенные процессы и действия в совокупности с необходимыми ресурсами и средствами, распределенными по цепочке формирования стоимости, определяют данное измерение бизнес-модели.

4. Механизм извлечения прибыли. Затраты и инструменты генерации выручки формируют данное измерение. Измерение определяет, как создается стоимость для заинтересованных лиц (акционеров). Иначе, эффективность бизнес-модели с коммерческой точки зрения.

Цель схемы бизнес-модели – формирование представления о потребителе, ценностном предложении, механизмах создания стоимости и извлечения прибыли, создающих бизнес-модель, а также определение фундамента для будущих инноваций. Данный макет назовем «волшебным треугольником», так как изменение в одном углу непременно затронут два других угла.

Опираясь на «волшебный треугольник», можно сформировать основные 55 бизнес-моделей. Данные модели представлены в Приложении Б.

1.2 Отличие бизнес-модели от стартапа

На основе сформированного опыта и анализа большого количества стартапов можно выделить десять основных показателей (приложение В). Данные отличия характеризуют разницу между обычным малым бизнесом и стартапом. Также с помощью данных десяти отличий можно определить, к какой категории относиться именно Ваш бизнес:

- Инновации;
- Масштабы;
- Темпы роста;
- Прибыль;
- Финансирование;
- Технологии;
- Жизненный цикл;
- Команда и руководство;
- Образ жизни;
- Стратегия выхода.

Возможно ли такое, что малый бизнес становится стартапом или наоборот – стартап превращается в обычный малый бизнес? Да, возможно, и все зависит от решения руководителя компании. Иногда этот переход зависит от намерения основателя (то есть от желания видеть свою компанию в

другом амплуа), иногда обусловлен внешними факторами (изменился спрос на продукт, рыночная конъюнктура).

В любом случае, очень важно разбираться в отличительных чертах стартапа и малого бизнеса и понимать, что лучше подходит. Эта способность позволит соотнести свои возможности и ожидания, а также выбрать наилучший план для достижения поставленных целей.

1.3 Трансформация бизнеса-моделей при текущих трендах удаленной работы

Современный мир в 2020 году поменял свой подход к старому взгляду, когда работники должны приходить на работу и проводить весь свой рабочий день (80% дневной жизни) в стенах офисных, производственных или других стенах предприятий и компаний.

Появление на мировой сцене Covid-19 внесло новые реалии в трудовую жизнь общества не только отдельной страны, а всего мира в целом. Первые каникулы пару недель люди восприняли как дополнительные отпуска. Но когда эта ситуация начала затягиваться, и ситуация больше перешла в неопределенность, в этот момент коммерческие организации начали реализовать новые схемы работы сотрудников (часть отраслей перешла на 100% удаленную работу, также на удаленную работу перешли образовательные организации).

Удаленная работа на первых этапах показала себя не очень эффективной, так как начались:

1. Большие технические сбои;
2. Необходимость технического обеспечения удаленных работников;
3. Дополнительные затраты ушли на перенастройку доступа сотрудников к данным для выполнения своих должностных обязанностей;

4. Перенастройка семейной жизни для возможности работать дома и воспитывать детей;
5. Личная самоорганизация каждого участника данного процесса;
6. Проектная работа, когда нужна была поддержка сотрудников слабо владеющих технологиями;
7. А также много других проблем на этапе перенастройки и перехода на удаленную работу.

Все это внесло значительные корректировки в работу всех бизнес-моделей: основополагающей инновацией, без которой бизнес перестал тогда существовать, стала удаленная работа.

Ситуация с Covid-19 сказалась и на наличии безработицы за счет тех бизнесов, которые не смогли гибко подстроиться под новую реальность и перенастроить свои бизнес-модели.

1.4 Доверительное управление как элемент инновационной бизнес-модели

На данный момент на рынке существует 3 типа предоставления услуг для управления бизнеса: консалтинг, аутсорсинг и управляющие компании. Также, на данный момент на рынке существует много видов помощи по управлению бизнесом, начиная от консалтинга, аутсорсинга и заканчивая услуги управляющих компаний.

Консалтинг и аутсорсинг представляют собой виды интеллектуальной деятельности, которые продаются за вознаграждение. Оба эти способа повышения эффективности деятельности организации базируются на идее разделения труда и имеют договорную основу. Можно утверждать, что консалтинг и аутсорсинг основываются на информационном преимуществе организации, оказывающей услуги, ее опыте и знаниях в соответствующей области [2].

Различие аутсорсинга и консалтинга заключается в способе осуществления этих видов деятельности. Аутсорсинг представляет собой участие организации-исполнителя в деятельности на постоянной основе, с периодическим предоставлением результатов оказания услуг. Консалтинг может быть, как периодическим, так и единоразовым, но его результатом является заключение по какому-либо вопросу. Другим отличием аутсорсинга и консалтинга является степень ответственности стороннего специалиста, оказывающего услуги – консультант предоставляет информацию для принятия решения заказчиком, а аутсорсер полностью принимает на себя реализацию какой-либо функции.

Законодательно понятие «управляющая компания» определено только для целей управления имуществом в инвестиционных фондах, кредитных, лизинговых компаниях и управления средствами негосударственных пенсионных фондов. Именно эти компании занимаются управлением инвестиционными средствами.

В последнее время широкое распространение на рынке услуг получили компании, занимающиеся «управлением» профессионально. Такие предприятия декларируют, что в их штате подобраны специалисты-управленцы с большим опытом и знаниями в различных отраслях и регионах. Компании готовы взять на себя следующие вспомогательные функции: бухгалтерские, юридические, кадровые, IT, маркетинговые и иные услуги.

Чаще всего у управляемых юридических лиц нет ни своего юриста, ни бухгалтера, ни системного администратора – всем этим занимается персонал управляющей компании. Объективно, не каждый бизнес способен потянуть такой штат в каждой отдельной организации группы. Но даже при таком варианте организационной структуры возможно центральное звено, управляющее сотрудниками на местах.

Доверительное управление – это более долгосрочный вид деятельности. За доверительное управление бизнесом управляющий/нанятый директор получает вознаграждение, которое может определяться в виде

твердой денежной суммы или в процентном отношении от полученных доходов. Кроме того, доверительный управляющий имеет право на возмещение расходов, понесенных им в связи с совершением сделок в отношении активов.

При доверительном управлении право собственности бизнеса остается у владельца активов, а посредник (доверительный управляющий) распоряжается ими для достижения различных целей. Вместе с тем, полномочия доверительного управляющего не являются безграничными – законом (договором) могут быть предусмотрены ограничения в совершении отдельных действий.

Данная услуга может потребоваться в нескольких ситуациях:

- новый собственник принял решение сменить руководителя после приобретения бизнеса;
- у бизнеса нет роста доходов;
- собственник не имеет физической возможности самостоятельно управлять бизнесом;
- компанию необходимо в короткие сроки вывести из кризиса.

Компании доверительного управления оптимизируют процессы управления предприятием и ключевые операционные процессы. Компании концентрируют управление функциональными службами предприятия: стратегическое планирование, управление финансами и материальными активами, управление рисками, управление эффективностью, управление связями с акционерами, инвесторами и другими заинтересованными лицами, управление знаниями и исследованиями, управление персоналом. Также они подбирают функциональных директоров, объединенных общностью задач и областями деятельности. Функциональные директора определяют политики работы служб, методики и технологии управления, контролируют исполнение бюджетов служб.

Операционные подразделения реализуют эти политики в части взаимоотношений с клиентами, эксплуатации и управления производствами,

ресурсами, связями с поставщиками и партнерами в рамках утвержденных бюджетов в соответствии с принятыми технологиями управления.

2 Характеристика микросреды бизнес-проекта NIKA Project Lab

2.1 Концепция стартапа и его бизнес-модель

«Nika Project Lab» – это компания, которая объединяет более 8 высококвалифицированных директоров с многолетним опытом управления бизнесом на территории России и стран СНГ. Компания занимается доверительным управлением бизнеса с привлечением необходимого штата.

«Nika Project Lab» осуществляет управление компанией, то есть позволяет предпринимателю заниматься развитием своего продукта, не отвлекаясь на остальные аспекты бизнеса, которые компания возьмет на себя, а именно: бухгалтерское сопровождение, IT-сопровождение, ведение налоговой отчетности, GR-communications и т.д.

Основные функции и конкурентные преимущества:

- 1) работа с частным бизнесом;
- 2) заинтересованность компании-исполнителя в развитии компании-заказчика;
- 3) чек за услуги прямо пропорционален росту операционной прибыли компании.

На данный момент бизнес не зарегистрирован, однако, под руководством Яковлева Николая Игоревича компания обслуживает в тестовом режиме две компании на территории Республики Казахстан.

На сегодняшний день все привыкли пользоваться консалтинговыми услугами, чтобы бизнес эффективно функционировал, однако «Nika Project Lab» предлагает комплексное решение:

- 1) текущее управление;
- 2) стратегическое планирование;
- 3) анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- 4) поиск внутренних резервов;
- 5) поиск перспективных направлений развития;
- 6) определения стратегии развития;

- 7) постановка целей и задач;
- 8) выбор оптимальной структуры организации;
- 9) поиск сокращения затрат;
- 10) поиск способов увеличения текущей выручки и среднего чека.

Компания берёт на себя стратегическое планирование и полный спектр бизнес-процессов компании и реализует весь потенциал. Выделяются основные преимущества компании: сохранение бизнеса с нацеленностью на рост, наличие многолетнего предпринимательского опыта управления успешными проектами, полная автономность и сохранение времени предпринимателя, возможность ведения антикризисного управления.

С учётом существования и особенностей разных типов услуг для управления бизнесом стоит отметить, что «Nika Project Lab» включает в себя предоставление услуги доверительного управления бизнесом в отрасли образования и для IT-компаний. Бизнес-модель «NIKA Project Lab.» нельзя однозначно сказать, что одна состоит из одного шаблона книги Оливер Гассман. «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов». Скорей здесь сформирована модель из двух шаблонов:

1. Контракты, основанные на показателях - Цена продукта рассчитывается, исходя не из номинальной стоимости, а из итоговых показателей или поддающегося оценке результата, принимающего форму услуги. Подрядчики, работающие по контрактам, основанным на показателях, активно вовлечены в процесс создания потребительской стоимости. Профессиональный опыт и экономия от масштаба помогают снижать расходы на производство и обслуживание, а от снижения расходов выигрывают и покупатели;

2. Открытый бизнес - Ядром создания стоимости становится сотрудничество с партнерами по бизнес-экосистеме. Компании, реализующие данную модель, находятся в постоянном активном поиске оригинальных методов совместной работы с поставщиками и клиентами с тем, чтобы открыть и расширить свой бизнес.

2.2 Анализ финансов бизнес-проекта

Проведем расчет экономического эффекта в соответствии с расчетами воронки продаж услуг.

При разработке проекта одним из исходных условий было наличие двух форм оплаты услуг:

1. Стоимость услуг определяется по формуле: 100 000 рублей в месяц + 10% от операционной прибыли;
2. Стоимость услуг составляет 50% в месяц от прироста операционной прибыли с момента заключения договора доверительного управления.

В соответствии с опросом потенциальных клиентов, средний размер текущей операционной прибыли составляет 100 000 рублей в месяц. Таким образом, рассчитываем, что средний чек за услуги «Nika Project Lab» составляет $(100\,000 + 10\% \cdot 100\,000) = 110$ тыс. рублей в месяц.

Заключение трех договоров обеспечит выручку в размере 330 тыс. рублей.

Приведем ожидаемый расчет финансового результата деятельности компании за первые 6 месяцев в рисунке 2.

Параметр/Месяц функционирования	1	2	3	4	5	6
Количество клиентов	3	6	9	12	15	18
Средний чек, тыс руб./мес.	110	110	110	110	110	110
Выручка, тыс. руб./мес.	330	660	990	1320	1650	1980
Налог по УСН	19,8	39,6	59,4	79,2	99,0	118,8
Заработная плата, итого	199,0	225,0	306,9	375,8	433,0	475,9
Менеджер, тыс. руб./мес.	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Генеральный директор, тыс. руб./мес.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Директор 1, тыс. руб./мес.	30,0	50,0	83,0	116,0	127,0	127,0
Директор 2, тыс. руб./мес.			30,0	50,0	83,0	116,0
Консультанты	39,0	45,0	63,9	79,8	93,0	102,9
ЕСН на ФОТ, тыс. руб./мес.	60,1	68,0	92,7	113,5	130,8	143,7
Затраты ИТ, тыс. руб./мес.	30	30	33	36	39	42
Затраты на маркетинг (содержание сайта, настройка чат-бота, изготовление визиток и прочее)	25	25	25	25	25	25
Прочие операционные затраты	40	40	40	40	40	40
Итого затрат, без учета УСН	354,1	388,0	497,6	590,3	667,8	726,6
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб./мес.	-43,9	348,4	438,2	511,1	568,8	607,8
Финансовый результат нарастающим итогом с	-43,9	304,5	742,6	1253,7	1822,5	2430,3

Рисунок 2 – Расчет финансового результата

При выполнении расчета мы исходим из логики, что:

1. Работа менеджера позволит ежемесячно наращивать объем контрактации на 3 договора;
2. Зарботная плата сотрудников будет увеличиваться по мере обеспечения контрактации (загрузки сотрудников);
3. Чистая прибыль компании может быть направлена на дополнительное стимулирование работников, развитие бизнеса и нейросети, как основного потенциального проекта компании, или на любые другие цели (создание резервных фондов).

Также на основании расчетов можно сделать вывод о высокой маржинальности, а, следовательно, и привлекательности отрасли доверительного управления бизнесом.

2.3 Анализ рынка доверительного управления

Начиная с 2020 года, рынок доверительного управления растет [3]. В январе 2020 года рейтинговое агентство «Эксперта РА» подвело предварительные итоги на рынке доверительного управления бизнеса и активами, согласно которым рынок доверительного управления бизнесом за 4 квартал 2019 года вырос на 4%, составив порядка 8,1 трлн рублей (рис. 3).

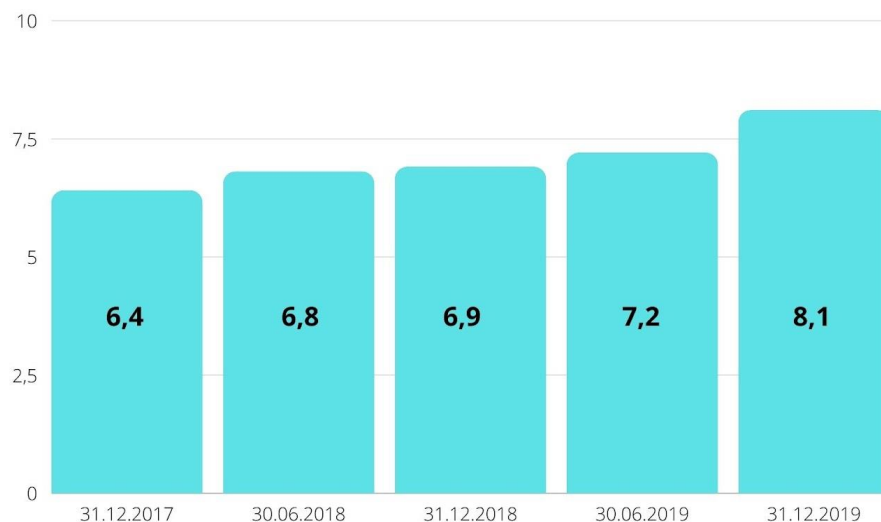


Рисунок 3 – Объем рынка доверительного управления, трлн. руб.

Статистика за 2020 год отсутствует, однако по итогам второго квартала 2021 года рынок вырос на 4,8%, до 10 триллионов рублей. По результатам анализа рынка доверительного управления бизнесом на территории стран СНГ, в том числе и России, ввиду тенденции постоянного роста и новизны данной услуги, можно сделать вывод, что сам рынок на данный момент находится на этапе становления (рис. 4).

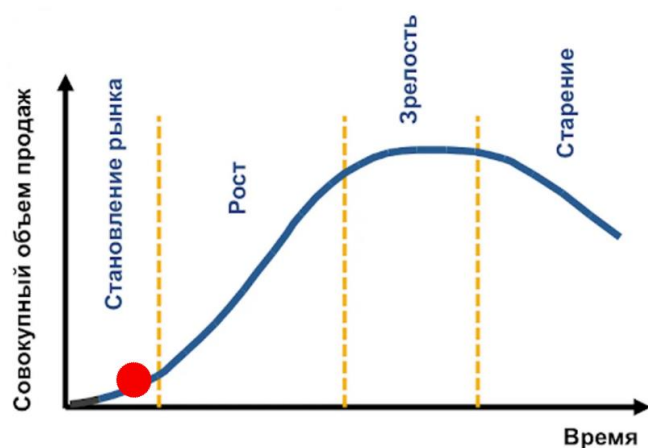


Рисунок 4 – Стадии жизненного цикла рынка доверительного управления бизнесом

Темп роста рынка доверительного управления бизнесом достаточно высокий. Связано это с пандемией, появлением и развитием дистанционного формата работы, управления и жизни человека в целом. У бизнеса, предпринимателей происходит переоценка ценностей, смена ниш, смена деятельности из-за последствия той же пандемии и быстрого развития науки технологии и бизнеса.

Текущий спрос и сезонность

В России очень слабо развито доверительное управление бизнесом. Владельцы бизнеса предпочитают вести его самостоятельно по самым разным причинам. В первую очередь – страх потери контроля над своим детищем.

Для анализа сезонности и спроса на доверительное управление бизнесом воспользуемся инструментами аналитики, такими как сайты wordstat.yandex.ru и trends.google.ru.

Яндекс.Вордстат (Yandex WordStat) – бесплатный сервис Яндекса, который анализирует показы рекламных объявлений Яндекс.Директа в зависимости от качества и частоты запросов. Основная цель сервиса – определение зависимости пользователей к тематикам сайтов, выявление рекламодателями Яндекс.Директа ключевых слов. Также сервис отслеживает статистику ключевых слов Яндекса каждый месяц.

Гугл Трендс – это динамический веб-сайт, который просматривает и оценивает наиболее популярные поисковые запросы, сортирует их по нескольким параметрам. Информация собирается по всему миру с привязкой к регионам, обновляется автоматически в режиме онлайн.

Для начала рассмотрим результаты поискового запроса «доверительное управление бизнесом» на сайте wordstat.yandex.ru. [4] Поисковой запрос проводим в соответствии с видением и планами заказчика, а именно работа не только на территории РФ, но и на территории стран СНГ, что представлено на рисунке 5.

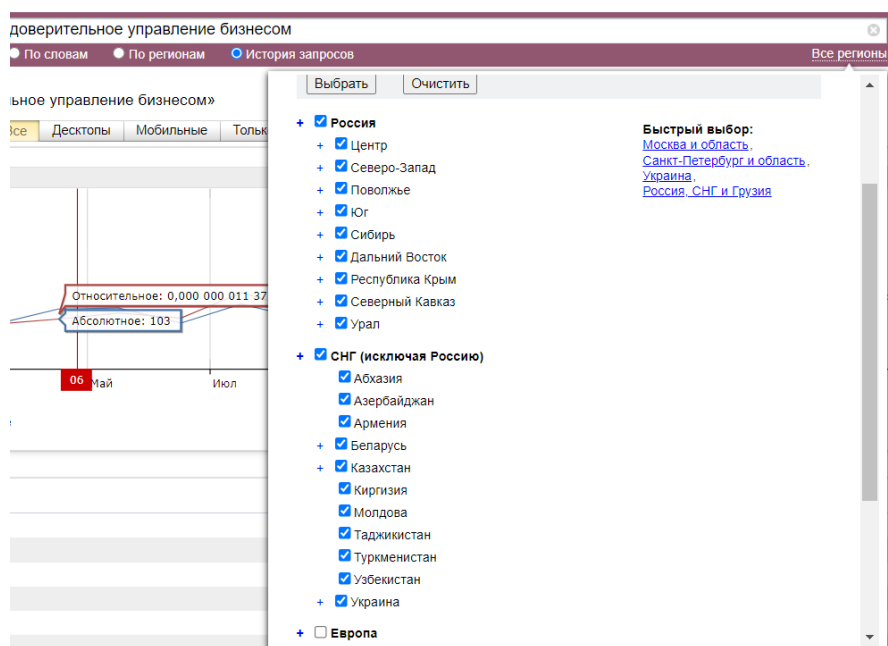


Рисунок 5 – Регионы для анализа динамики спроса на доверительное управление бизнесом

График содержит относительное и абсолютное значение (в таком случае учитывается суммарный показ фразы на странице результатов поиска).

На рисунке 6 можно увидеть, что ноябрь – месяц с наиболее высоким спросом по доверительному управлению бизнесом.



Рисунок 6 – Результаты анализа динамики спроса на доверительное управление бизнесом (wordstat.yandex)

На рисунке 7 можно увидеть данные в абсолютных и относительных значениях по датам. В таком случае учитывается суммарный показ фразы на странице результатов поиска.

Период	Абсолютное	Относительное	Период	Абсолютное	Относительное
01.12.2019 - 31.12.2019	127	0,000 000 013 842	01.12.2020 - 31.12.2020	362	0,000 000 032 772
01.01.2020 - 31.01.2020	165	0,000 000 017 315	01.01.2021 - 31.01.2021	181	0,000 000 017 349
01.02.2020 - 29.02.2020	113	0,000 000 012 379	01.02.2021 - 28.02.2021	175	0,000 000 017 510
01.03.2020 - 31.03.2020	97	0,000 000 009 924	01.03.2021 - 31.03.2021	149	0,000 000 013 697
01.04.2020 - 30.04.2020	134	0,000 000 011 250	01.04.2021 - 30.04.2021	148	0,000 000 013 693
01.05.2020 - 31.05.2020	132	0,000 000 012 333	01.05.2021 - 31.05.2021	127	0,000 000 011 903
01.06.2020 - 30.06.2020	103	0,000 000 011 626	01.06.2021 - 30.06.2021	186	0,000 000 018 104
01.07.2020 - 31.07.2020	141	0,000 000 016 869	01.07.2021 - 31.07.2021	154	0,000 000 015 329
01.08.2020 - 31.08.2020	109	0,000 000 013 051	01.08.2021 - 31.08.2021	162	0,000 000 015 731
01.09.2020 - 30.09.2020	139	0,000 000 014 595	01.09.2021 - 30.09.2021	138	0,000 000 012 584
01.10.2020 - 31.10.2020	158	0,000 000 014 693	01.10.2021 - 31.10.2021	176	0,000 000 015 220
01.11.2020 - 30.11.2020	145	0,000 000 012 643	01.11.2021 - 30.11.2021	171	0,000 000 014 452

Рисунок 7 – Результаты анализа динамики спроса на доверительное управление бизнесом

Сравним результаты данного анализа с результатами инструмента Google Trends на сайте trends.google.ru [5]. Был выполнен поисковой запрос по фразе: «доверительное управление бизнесом» по России за 12 месяцев, что представлено на рисунке 8.

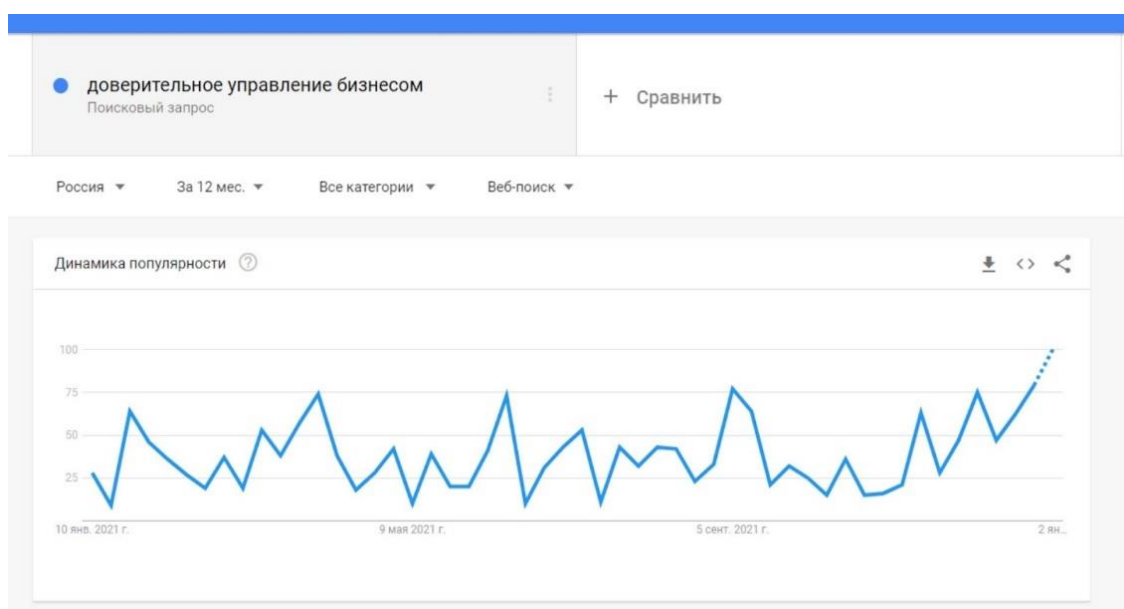
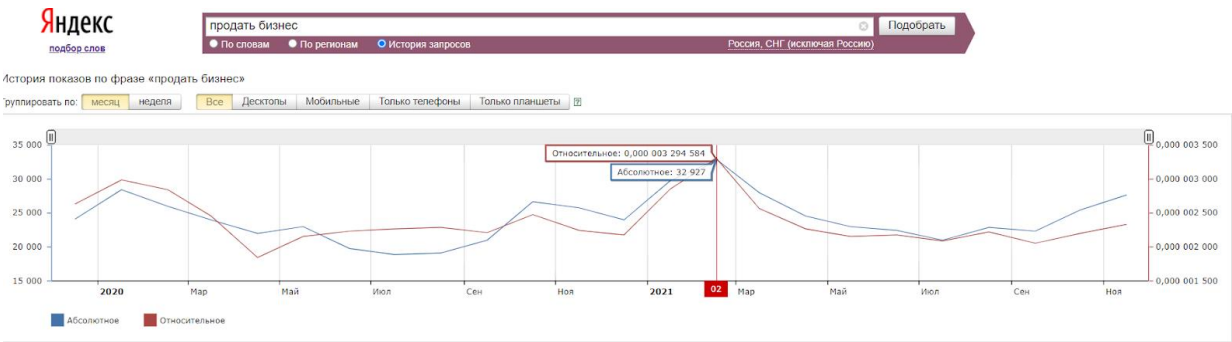


Рисунок 8 – Результаты анализа динамики спроса на доверительное управление бизнесом в РФ (trends.google.ru.)

Поскольку спроса на данный момент нет, он не сформирован, то оценить его можно по количеству объявлений о продаже бизнеса. В wordstat.yandex был задан запрос “продать бизнес”, который показал, что пиковое значение наблюдается в феврале и в ноябре [6]. Предположительно, данные результаты можно связать с тем, что февраль – второй месяц года, позади новогодние праздники, изменения на рынке несут изменения и в бизнес. Ноябрь – конец года, подведение итогов в своей деятельности,

избавление от лишнего и стремление к чему-либо новому, что видно на рис. 9.



Итого, пик предложения – начало года и конец года.

На рисунке 10 можно увидеть цифры в абсолютных и относительных значениях по датам.

Период	Абсолютное	Относительное	Период	Абсолютное	Относительное
01.12.2019 - 31.12.2019	24 154	0,000 002 632 584	01.12.2020 - 31.12.2020	24 054	0,000 002 177 607
01.01.2020 - 31.01.2020	28 438	0,000 002 964 187	01.01.2021 - 31.01.2021	29 804	0,000 002 656 719
01.02.2020 - 29.02.2020	25 959	0,000 002 843 784	01.02.2021 - 28.02.2021	32 927	0,000 003 294 584
01.03.2020 - 31.03.2020	23 978	0,000 002 453 196	01.03.2021 - 31.03.2021	27 957	0,000 002 570 044
01.04.2020 - 30.04.2020	22 010	0,000 001 847 910	01.04.2021 - 30.04.2021	24 521	0,000 002 268 738
01.05.2020 - 31.05.2020	23 017	0,000 002 150 457	01.05.2021 - 31.05.2021	22 962	0,000 002 152 160
01.06.2020 - 30.06.2020	19 761	0,000 002 230 418	01.06.2021 - 30.06.2021	22 400	0,000 002 180 291
01.07.2020 - 31.07.2020	18 907	0,000 002 261 950	01.07.2021 - 31.07.2021	20 952	0,000 002 085 556
01.08.2020 - 31.08.2020	19 102	0,000 002 287 214	01.08.2021 - 31.08.2021	22 852	0,000 002 218 990
01.09.2020 - 30.09.2020	20 973	0,000 002 216 652	01.09.2021 - 30.09.2021	22 339	0,000 002 053 181
01.10.2020 - 31.10.2020	26 638	0,000 002 477 193	01.10.2021 - 31.10.2021	25 498	0,000 002 205 023
01.11.2020 - 30.11.2020	25 734	0,000 002 243 898	01.11.2021 - 30.11.2021	27 664	0,000 002 337 979

Рисунок 10 – Результаты анализа динамики спроса на продажу бизнеса (wordstat.yandex)

Сравним результаты данного анализа с результатами инструмента Google Trends на сайте trends.google.ru [7]. Был выполнен поисковой запрос по фразе: «продать бизнес» по России за 12 месяцев, что представлено на рисунке 11.

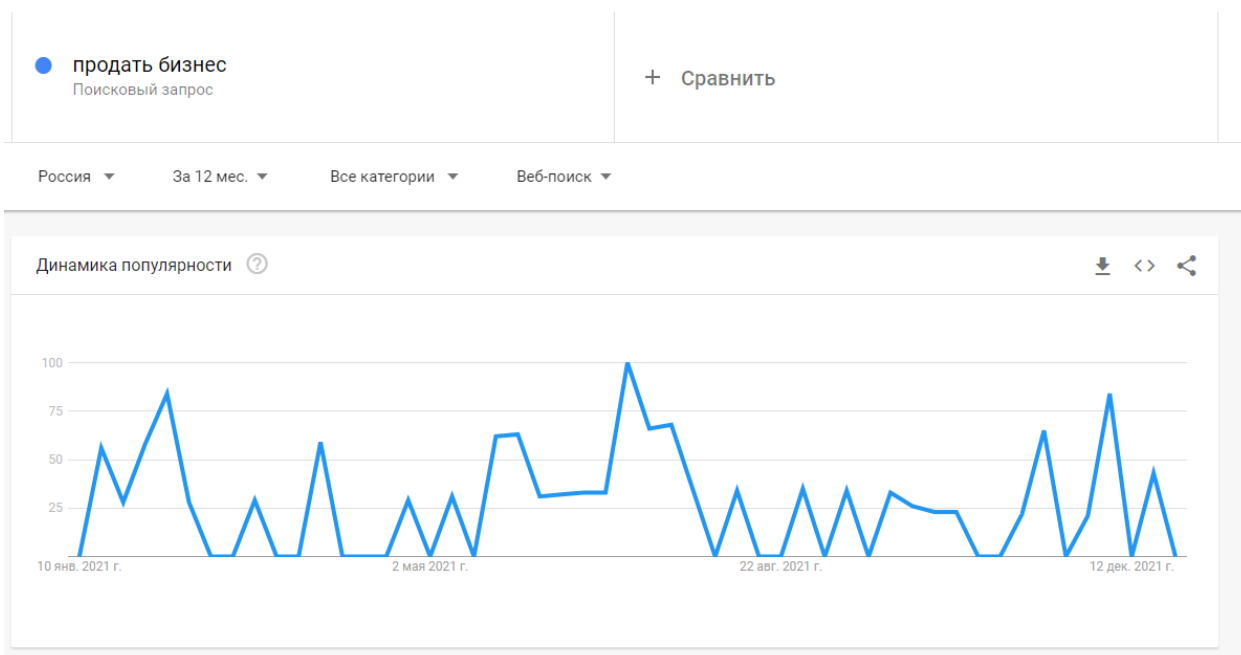


Рисунок 11 – Результаты анализа динамики спроса на продажу бизнеса в РФ (trends.google.ru.)

Результаты запроса отразили пики в июле, ноябре и феврале. Интересный результат, в сравнении с wordstat.yandex, июль никак не выходил в пиках запросов.

Исходя из динамики популярности исследуемого запроса по всей России и СНГ, можно сделать вывод, что наиболее популярным запрос становится в ноябре и в феврале. Длительный период «затишья» происходит с апреля по сентябрь.

Можно предположить, что после окончания пандемии спрос на рынке уменьшится из-за открытия границ и отмены всех запретов или наоборот, спрос на рынке увеличится из-за роста экономики и быстрого развития сфер бизнеса.

Возможно, сейчас, из-за событий в Республике Казахстан будут большие политические и, следовательно, экономические изменения, которые повлекут за собой непредсказуемые результаты. А это уже свидетельствует о фактическом изменении рынка, а именно: сдвинется и изменится период активности предпринимателей. Но стоит отметить, что приоритетные

отрасли (образование и ИТ) развиваются и в будущем принесут большие результаты.

Анализ тенденций развития рынка

Все компании должны определять внешние факторы их среды, которые оказывают или могут оказать влияние на их деятельность. На факторы макросреды компания не может влиять, не может их контролировать, но последствия наступления этих факторов она должна понимать и учитывать в разработке своей стратегии. Все факторы должны быть тщательно проанализированы и должно быть оценено возможное их воздействие на компанию.

Анализ PESTLE помогает команде лучше понять рыночные позиции организации, стратегически планировать и проводить исследования рынка на новых и существующих горизонтах. В рамках бизнес-проекта можно выделить следующие тенденции рынка:

Политические факторы

1. Рост числа панического настроения среди населения, например, на фоне митингов в Казахстане. В последнее время в ряде стран СНГ растет уровень недовольства среди населения страны, в том числе в России, что рано или поздно приводит к мародерству внутри страны. Это крайне негативно сказывается на уровне развития предпринимательства внутри страны [8].

2. Политика Правительства РФ по выведению бизнеса из теневого сектора экономики постоянно адаптируется под современные реалии, что вполне благоприятно скажется на увеличении числа зарегистрированных участников МСП страны, которые, зачастую, будут нуждаться в помощи ведения бизнеса, в том числе в услугах доверительного управления.

Экономические факторы

1. Девальвация рубля. Вероятность скорого обрушения национальной валюты предсказывают многие известные экономисты. В том числе о данном

события говорят и в Сбербанке. Данный фактор негативно сказывается на развитии предпринимательства в России [9].

2. Мировой экономический кризис. Согласно специалистам, экономический кризис во всём мире начался с началом пандемии коронавируса. Это может отразиться на всех областях экономики и бизнеса в России [10].

3. Рост числа конкурентов на рынке доверительного управления бизнесом. Данный фактор является угрозой практически для любой компании, особенно для компании на растущем рынке. На данный момент на рынке доверительного управления бизнесом крайне мало участников, которые либо находятся в других отраслях, либо нацелены на другие сегменты рынка, однако предоставляют аналогичную услугу, поэтому остается лишь вопросом времени возникновение конкурентов у «Nika Project Lab» [11].

4. Ужесточение налоговой политики в отношении МСП [12]. Данная возможность для развития «Nika Project Lab» является довольно положительным трендом, поскольку последствия сложившейся пандемии вынудили ряд учредителей малого и среднего бизнеса заявить о банкротстве. Государство оказывает недостаточную поддержку, что лишь усугубит ситуацию. Ужесточается налоговая политика, что еще больше заставит учредителей задуматься о других форматах ведения бизнеса.

Социальные факторы

1. Рост предпринимательской активности однозначно является благоприятным для «Nika Project Lab» трендом, поскольку чем больше предпринимателей в стране, тем больше число потенциальных клиентов.

2. Рост количества закрытых ИП в 2021 году практически в 2 раза. Всего за год закрылось более 500 000 ИП в стране, и в 2022 году тенденция сохранится, что негативно скажется на компании, поскольку предприниматели не рассматривают альтернативу продажи бизнеса ввиду резкого падения уровня прибыли [13].

3. Рост уровня недоверия к услуге доверительного управления бизнесом у предпринимателей может быть обусловлен консервативным настроением населения. Поскольку данная услуга является новой на рынке, то может понадобиться продолжительное время, пока большая часть МСП начнут положительно относиться к данной услуге.

Технические факторы

1. Технологический прорыв. Технологии дают возможность развития компаний, автоматизации бизнес-процессов, что благоприятно сказывается на реализации дистанционного управления. Дальнейшее создание компанией нейронной сети также соответствует данному тренду [14].

2. Ускоренная цифровизация. Жизнь людей уже не представляется без использования цифровых устройств, процессы на предприятиях также стремительно переводятся в цифровую среду для упрощения представления данных, ускорения принятия решений, управления компаниями [15].

Правовые факторы

1. Ужесточение мер, связанных с пандемией коронавируса. Не смотря на то, что статистика по коронавирусу улучшается [16], появление всё новых штаммов не даёт повода усомниться, что пандемия не сойдёт на нет в ближайшее время, что так или иначе сподвигнет предпринимателей переходить на дистанционный формат работы и/или искать себе замену в случае, если учредитель не будет справляться с дистанционным форматом работы.

2. Необходимость лицензирования деятельности по доверительному управлению бизнесом. Данный фактор не скажется критично на развитии «Nika Project Lab», но может привести к дополнительным временным и финансовым затратам.

3. Необходимость лицензирования деятельности по оказанию консалтинговых услуг [17]. Данный фактор не скажется критично на деятельности компаний-конкурентов, но может привести к дополнительным временным и финансовым затратам.

4. Проведение политики раскрытия сведений клиента компании, оказывающей услуги доверительного управления бизнесом. На данный момент сведения, ставшие известными компании при выполнении своих обязательств, могут не раскрываться, однако, если подобный законопроект будет принят, то это негативно отразится на развитии данной услуги.

Исходя из таблицы PESTLE-анализа, выберем несколько ключевых возможностей и угроз (табл. 1).

Таблица 1 – Возможности и угрозы проекта «Nika Project Lab»

Тренд	Балл	Описания влияния
О – Opportunities (Возможности)		
Проведение политики по выведению бизнеса из теневого сектора экономики	+16	Благоприятно скажется на увеличении числа зарегистрированных участников МСП страны, которые, зачастую, будут нуждаться в помощи ведения бизнеса, в том числе в услугах доверительного управления
Рост предпринимательской активности	+15	Чем больше предпринимателей в стране, тем больше число потенциальных клиентов «Nika Project Lab»
Т – Threats (Угрозы)		
Рост числа конкурентов на рынке доверительного управления бизнесом	-16	Рост числа конкурентов на рынке требует привлечения дополнительных ресурсов для формирования и развития дополнительных конкурентных преимуществ
Рост числа закрытых ИП	-15,2	Негативно скажется на компании, поскольку предприниматели не рассматривают альтернативу продажи бизнеса ввиду резкого падения уровня прибыли
Рост уровня недоверия по отношению к услуге доверительного управления бизнесом	-13,5	Поскольку данная услуга является новой на рынке, то может понадобится продолжительное время, пока большая часть МСП начнут положительно относиться к данной услуге

Таким образом, главной возможностью для «Nika Project Lab» является проведение политики по выведению бизнеса из теневого сектора экономики. Благодаря этому вырастет число участников МСП в России, которые начнут терпеть финансовые трудности из-за необходимости уплачивать налоги. Это вынудит их искать помощь в управлении компанией. Главной угрозой является рост числа конкурентов на рынке и закрытых ИП, что приведет к снижению числа потенциальных клиентов компании.

Анализ привлекательности отрасли

Теория Майкла Портера для оценки потенциальных рисков была разработана в 1979 году, но сохранила популярность и в наши дни. Она заключается в оценке возможных неблагоприятных событий, которые могут так или иначе оказать влияние на бизнес в будущем [19]. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Создатель теории утверждает, что каждый из этих факторов оказывает определенное давление на бизнес. Однако эксперты в области маркетинга утверждают, что анализ по методу 5 сил Портера все же больше является внутренним, поскольку изучает влияние факторов на конкретную компанию с учетом ее сильных и слабых сторон. В результате владелец бизнеса получает эффективную стратегию развития бизнеса, минимизирующую риски в будущем.

Для анализа каждого из этих факторов необходимо заполнить соответствующие таблицы 2-6.

Таблица 2 – Оценка угрозы товаров-заменителей

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Наличие субститутов	Не существуют	Существуют, но только зашли на рынок	Существуют и занимают высокую долю на рынке
Баллы		2	
Доступность субститутов по цене	Цена существующих на рынке субститутов неоправданно высокая	Цена товаров субститутов варьируется от низкой до высокой	Цена существующих на рынке субститутов доступна для потребителей
Баллы			3

Продолжение таблицы 2

Склонность потребителей к переходу на товары-субституты	Низкая склонность к переходу и высокая лояльность к уже существующему товару	Средняя склонность к переходу	Высокая склонность к переходу и низкая лояльность
Баллы		2	
Сравнение субститутов по качеству	Качество уже существующих товаров высокое	Качество товаров одинаковое	Качество уже существующих товаров низкое
Баллы		2	
Итоговый балл	2,25		
До 1,5 балла	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
1,5-2,5 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
От 2,5 баллов	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Исходя из таблицы 2 можно сделать вывод, что угроза со стороны товаров-заменителей имеет средний уровень, так как они существуют на рынке, но не обрели еще свою популярность.

Таблица 3 – Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество игроков	Небольшое количество игроков	Средний уровень насыщения (10-8)	Высокий уровень насыщения
Баллы	1		
Разнообразие конкурентов	Большое разнообразие услуг и товаров	Небольшое различие услуг и товаров	Различий среди товаров и услуг нет
Баллы		2	
Темп роста рынка	Высокий темп роста рынка	Объем рынка растет, но медленно	Снижение объема рынка
Баллы		2	
Ограничение в повышении цен	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен
Баллы		2	
Уровень дифференциации товара на рынке	Продукты компаний значительно отличаются между собой	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Компании продают стандартизированный товар
Баллы		2	

Продолжение таблицы 3

Итоговый ср. балл	1,8
До 1,5 балла	Низкий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции
1,5-2,5 балла	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции
От 2,5 баллов	Высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции

Итоговое значение по параметрам оценки внутриотраслевой конкуренции показывает, что в данном случае речь идет о среднем уровне угрозы.

Таблица 4 – Оценка угрозы появления новых конкурентов

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Отсутствуют крупные игроки	На рынке присутствует 2-3 крупных игрока	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Баллы	1		
Экономия на масштабе производства	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	Значимая
Баллы	1		
Стартовые затраты для новых игроков	Высокие (окупаемость > 1 года)	Средние (окупаемость 6-12 месяцев)	Низкие (окупаемость < 3 месяцев)
Баллы			3
Необходимость лицензий на ведение бизнеса	Не требуется	На отдельные виды работ	Необходимы
Баллы			3
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	Фирмы не давят на новых игроков	Фирмы обращают внимание на новых игроков, но не мешают им развиваться	Фирмы ведут жесткую конкурентную игру и сильно репрессируют новых игроков
Баллы	1		
Административные барьеры	Органы гос.власти не вмешиваются в деятельность отрасли	Гос.органы вмешиваются в деятельность отрасли, но на низком уровне	Гос.органы полностью контролируют отрасль
Баллы		2	
Уровень дифференциации продукта	Все возможные ниши заняты игроками	Существуют микро-ниши	Низкий уровень разнообразия товара
Баллы			3

Продолжение таблицы 4

Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения ограничен	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения полностью открыт
Баллы			3
Готовность существующих игроков к снижению цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Игроки не пойдут на снижение цен
Баллы			3
Темп роста отрасли	Стагнация или падение	Замедляющийся	Высокий и растущий
Баллы			3
Итоговый ср. балл	2,3		
До 1,5 балла	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
1,5-2,5 балла	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
От 2,5 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Данная таблица показывает, что уровень угрозы входа новых игроков на рынке довольно-таки высокий.

Поставщики также могут влиять на деятельность компании, в случае с компанией «Nika Project Lab» наибольшую власть имеют поставщики информации. Также влияние оказывают поставщики рабочего оборудования. Оценка рыночной власти поставщиков проведена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Поставщиков много, но их не хватает на все компании	Маленькое количество поставщиков
Баллы	1		
Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объемах	Средняя ограниченность в объемах	Ограниченность в объемах
Баллы		2	
Издержки переключения	Низкие издержки при переключении	Средние издержки при переключении	Высокие издержки при переключении
Баллы	1		

Продолжение таблицы 5

Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика	Средняя приоритетность отрасли для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика
Баллы		2	
Итоговый ср. балл	1,5		
До 1,5 балла	Низкий уровень угрозы компании со стороны поставщиков		
1,5-2,5 балла	Средний уровень угрозы компании со стороны поставщиков		
От 2,5 баллов	Высокий уровень угрозы компании со стороны поставщиков		

Наблюдается средний уровень угрозы со стороны поставщиков.

Покупатели оказывают влияние на конкурентоспособность компании на рынке, так как по факту являются потребителями продукта и обеспечивают само существование рынка. Рыночная власть покупателей оценена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка угрозы ухода клиентов

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество потребителей	Большая (растущая) доля потребителей услуг данной отрасли	Средняя доля потребителей услуг данной отрасли	Небольшая доля потребителей услуг данной отрасли
Баллы		2	
Чувствительность к цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой
Баллы	1		
Заинтересованность потребителя в покупке	Высокая заинтересованность	Средняя заинтересованность	Низкая заинтересованность
Баллы	1		
Доля покупателей с большим объемом продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов
Баллы	1		
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании полностью уникален, аналогов нет	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги
Баллы		2	

Продолжение таблицы 6

Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке	Полная удовлетворенность качеством	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара
Баллы		2	
Итоговый ср. балл	1,5		
До 1,5 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиента		
1,5-2,5 балла	Средний уровень угрозы ухода клиента		
От 2,5 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиента		

Наблюдается средний уровень угрозы ухода клиента.

Объединив имеющиеся результаты оценки угроз, можно увидеть общую картину, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Сводная таблица анализа

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза товаров-заменителей	Средний 2,25	Компания обладает не абсолютно уникальной услугой на рынке, однако количество товаров-заменителей невелико	Совершенствование уникальности предложения и информировании о ней
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний 1,8	Компания находится на средне-конкурентном рынке, а услуга отличается не уникальностью, а дополнительными преимуществами	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, работа над уникальностью услуги
Угроза со стороны новых конкурентов	Средний 2,3	Средний уровень появления новых конкурентов благодаря привлекательности условий развития	Проводить постоянный мониторинг появления конкурентов, работа над уникальностью предложения и повышением уровня знаний об услуге
Угроза со стороны поставщиков	Средний 1,5	Зависимость от информации в деятельности компании довольна высока, поэтому наблюдается зависимость от ее поставщиков	Необходимо иметь запасную базу поставщиков, на случай падения интереса к данной отрасли у основной группы поставщиков

Продолжение таблицы 7

Угроза ухода клиентов	Средний 1,5	Потенциальных потребителей услуги более чем достаточно, они нечувствительны к изменению цены, однако клиенты обращают внимание на доп. характеристики и преимущества, чем могут быть не удовлетворены	Компании необходимо четко понимать и развивать свои основные преимущества перед конкурентами, а также подстраиваться под изменение спроса потребителей на второстепенные характеристики продукта
-----------------------	----------------	---	--

Исходя из полученных данных удалось сформировать диаграмму «5 сил Портера», которая изображена на рисунке 12.

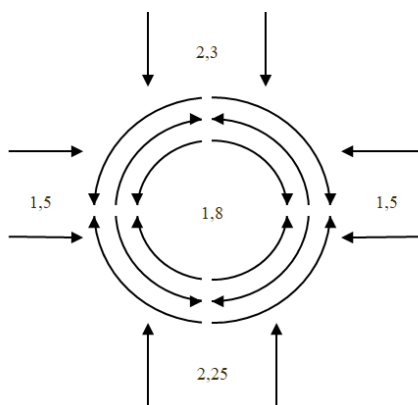


Рисунок 12 – Диаграмма «5 сил Портера»

Согласно данной диаграмме, можно увидеть, что находящиеся по вертикали аспекты, а именно угроза со стороны новых конкурентов и угроза товаров-заменителей, оказывают наибольшее влияние на привлекательность отрасли. Что касается угроз со стороны поставщиков и покупателей, то они оказывают одинаковое низко-среднее влияние.

Благодаря работе над уникальностью предложения компании удастся избежать угроз со стороны конкурентов и товаров-заменителей. В сводной таблице даны рекомендации по работе с каждой угрозой.

Проведенный анализ рынка доверительного управления бизнесом отражает следующее.

1) На рынке есть 3 типа предоставления услуг для управления бизнеса: консалтинг, аутсорсинг, управляющие компании. С 2020 года рынок доверительного управления бизнесом растет как по количественным

показателям (число компании, предоставляющих свои услуги), так и по финансовым показателям;

2) Существуют разные объекты доверительного управления. Самый распространенный – управление недвижимостью и инвестициями. Но такой объект как бизнес также стал довольно часто встречающимся объектом доверительного управления, особенно после пандемии;

3) В ходе изучения спроса и сезонности были использованы данные из сервисов «WordStat Yandex» и «Google Trends», которые продемонстрировали пиковые показатели у рынка – 2 и 11 месяц календарного года. Это связано с политическими, экономическими нововведениями и подведением отчетности к концу года, избавлением от лишнего и стремлением к чему-либо новому. Показатель спроса минимален в летние месяцы, в период отпусков и “передышки” сферы бизнеса.

4) Анализ тенденций развития рынка помог выделить основные угрозы и возможности рынка. Основные угрозы: рост числа конкурентов на рынке доверительного управления бизнесом; рост числа закрытых ИП; рост уровня недоверия по отношению к услуге доверительного управления бизнесом. Основные возможности: рост предпринимательской активности; проведение политики по выводу бизнеса из теневого сектора экономики.

5) В результате анализа привлекательности отрасли удалось выяснить, что наибольшую угрозу имеют аспекты, связанные с риском прихода новых игроков и субститутов, а аспекты, находящиеся на горизонтали (поставщики и потребители), оказывают одинаковое средненизкое влияние на привлекательность отрасли.

2.4 Анализ потребителей бизнес-проекта

Для проекта «Nika Project Lab» была выбрана стратегия концентрированного маркетинга (рис. 13).



Рисунок 13 – Структура концентрированного маркетинга

Она включает в себя один сегмент отрасли и один продукт. Продукт компании – доверительное управление бизнесом клиента с привлечением необходимого штата сотрудников и квалифицированных, компетентных директоров. Соответственно, компания работает в сегменте отрасли доверительного управления. Такая маркетинговая стратегия имеет следующие преимущества:

- продукт максимально отвечает потребностям аудитории;
- высокий уровень лояльности и защита от переключения;
- более высокая цена и рост рентабельность продаж;
- низкий бюджет на продвижение;
- малые затраты на распространение товара;
- подходит для стартапов и малого бизнеса.

Для компании «Nika Project Lab» данная стратегия является наиболее актуальной на первом этапе свой работы, поскольку услуга доверительного управления – крайне специфична для учредителей компаний секторов малого и среднего предпринимательства. Это обуславливается несформированным спросом у потребителей на данный вид услуг, ее новизной, малым количеством компаний, предоставляющим данную услугу и преимущественным портретом клиентов из среднего и крупного бизнеса.

Использование стратегии концентрированного маркетинга позволяет компании достичь конкурентного преимущества за счет разработки такого продукта, который максимально соответствует потребностям целевой аудитории [20]. Такая концентрация на продукте позволяет сохранять компании высокую конкурентоспособность на рынке. Именно поэтому для достижения максимальной выгоды следует рассмотреть вариант изменения стратегии (в дальнейшем, например, перейти к товарной специализации). Однако прежде компании в первую очередь необходимо сконцентрироваться на одном сегменте отрасли, заработать статус и имидж, сформировать клиентскую базу.

Сегментирование рынка, представленное в таблице 8, играет важную роль при выборе конечного продукта, формировании УТП и определении типажа клиента, поскольку путем выявления ценностей выбранного сегмента можно будет разработать верную концепцию продвижения продукта. На первом этапе сегментирования рынка была поставлена гипотеза о потенциале работы с 6 сегментами (табл. 8).

Таблица 8 – Сегментирование рынка

Сегменты	Продающие	Начинающие	Пассивные	Кризисники	Стагнирующие	Масштабирующие
Краткое описание однородности	Не находят свой бизнес рентабельным, ищут время и силы для управления другим проектом, поэтому решили продать компанию через агрегаторы - объявлений	Нет бухгалтерского учета, отдела по найму персонала, логистики и т.д. Не знающие как развиваться и как дальше строить свой бизнес. Не до конца определившись со своей целевой аудиторией	Вкладывающие деньги в бизнес, но не готовые им управлять	Снижается прибыль, растут издержки, теряются клиенты. Чистая прибыль не увеличивается, деньги идут на погашение издержек, растут долги по обязательствам	Желающие увеличить свою текущую прибыль, но не знающие как именно. Зрелый бизнес, требующий изменений, модернизация. Достаточно долгое время на рынке	Имеющие большие сети филиалов. Имеющие несколько различных бизнесов

Ключевые причины покупки	Желание освободить свои время и силы для другой деятельности	Отсутствие опыта/знаний по управлению	Отсутстви е желания тратить свое время на управление компании.	Большая разница между доходами и расходами, нет свободных средств и планирование расходов и доходов. Большое количество краткосрочных кредитов	Отсутствие роста прибыли (например, достигшие своего потолка/ нуждающиеся в цифровизации/ отсутствие квалифицированных директоров в регионе)	Отсутствие времени и кадровых ресурсов для управления отдельными филиалами/ бизнесами
Что покупают?	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью	Стратегическое планирование и занятость операционной деятельностью
Обязательные условия	Портфолио, пробный период	Пробный период	Пробный период	Портфолио	Портфолио, пробный период	Портфолио
Наименование группы	Продавцы	Начинающие	Ленивые	Кризисные	Застойные	Масштабники

Начинающие предприниматели скорее всего решат ликвидировать свой бизнес, распродав активы, поскольку даже при наличии хорошей бизнес-идеи их бизнес не будет рентабельным.

Масштабирующие и пассивные предприниматели находятся в поиске скорее не директора, а управляющего, который готов взять на себя исключительно операционную деятельность, нежели стратегическое планирование.

Кризисные компании малоперспективны, потому что они не смогут показать достойный рост операционной прибыли из-за отсутствия клиентской базы, больших долговых обязательств и т.д.

Стагнирующие предприниматели считают себя компетентными руководителями, поэтому не примут решение о найме наемного генерального директора, а, скорее, обратятся в консалтинговые агентства или займутся повышением личной квалификации.

В конечном счете, при глубинном изучении вопроса данные 6 типажей были отбракованы, поскольку по результатам глубинного интервью первоначальных типажей спрос на услуги «Nika Project Lab» не был обнаружен.

Исходя из предоставляемой услуги очевидно, что она будет интересна 3 видам компаний: стагнирующим, кризисным и компаниям, у которых не налажены бизнес-процессы.

Компании, у которых не налажены бизнес-процессы, зачастую находятся в поиске операционного управляющего, а не стратегического директора, что также не коррелируется с деятельностью «Nika Project Lab».

Среди стагнирующих компаний можно выделить 2 типа учредителей: компетентные и некомпетентные.

Компетентные руководители, рост компаний которых не является для них удовлетворительным, вряд ли начнут искать себе на замену наемного директора, поскольку не сомневаются в своих возможностях, и будут обращаться, скорее всего, в консалтинговые компании или же заниматься самообразованием, посещением бизнес-курсов.

Некомпетентные руководители также не подходят под профиль «Nika Project Lab», поскольку приносимая компанией прибыль слишком низкая, в виду чего они попросту распродадут активы своей компании и закроют ее.

Исходя из упомянутых выше типов учредителей командой проекта был определен третий тип учредителей, представляющий собой смесь первых двух — «продающие» предприниматели, т.е. те, кто обладают достаточными компетенциями и знаниями, но при этом пришедшие к идее о продаже бизнеса. Таким образом, возникла идея о поиске предпринимателей,

выложивших объявление о продаже своего бизнеса на специальных агрегаторах, например, «Avito».

Типажирование и требования к целевой аудитории

Сегмент продающих бизнес предпринимателей, приоритетный для «Nika Project Lab», представляет из себя 3 типажа:

- 1) «многопроектники»;
- 2) «отъезжающие»;
- 3) «несправляющиеся».

Краткое описание однородности типажей и их ключевые причины покупки представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Целевая аудитория (типажи)

Типажи	Многопроектники	Отъезжающие	Несправляющиеся
Краткое описание однородности	Предприниматели, которые продают свой бизнес, как непрофильный. На данный момент их фокус внимания на другом бизнес-проекте, поэтому наблюдается нехватка времени и сил на текущее управление продаваемым бизнесом	Предприниматели, которые вынуждены, по тем или иным причинам, переехать в другой регион/страну. У них отсутствуют опыт и компетенции управления бизнесом в дистанционном формате	Предприниматели на рынке недавно, их компании показали стремительные рост и развитие, ввиду чего собственник более не способен справиться с бизнес-процессами компании
Ключевые причины покупки	Жалко закрывать бизнес, в который вложили много времени и сил, но более не имеют возможности заниматься стратегическим планированием и выполнять операционное управление бизнес-процессами компании, поэтому находятся в поиске квалифицированного директора, который будет способен заменить их на посту директора	Испытывают страх потерять бизнес в связи с отъездом. Они хотят передать управление компетентному директору и освободить себя от нагрузки	Испытывают страх, что их бизнес окажется на грани банкротства; не обладают необходимыми компетенциями, поэтому находятся в поиске квалифицированного наемного директора

После первичной идентификации потенциальной целевой аудитории были выдвинуты более 20 требований к ним. В ходе совместного обсуждения

было решено оставить только 7 ключевых требований, позволяющих отсеять низкорентабельные и малоперспективные для «Nika Project Lab» компании. Данные требования отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Требования к ЦА

Требования	Выгода для бизнеса	Где найдем? Как поймем?
ЛПР не справляется со своими обязанностями	Наличии боли у учредителя компании, благодаря чему он склонен воспользоваться услугами «Nika Project Lab» (возможно самостоятельно обратится к NPL)	Тематические конференции, в центрах поддержки малого бизнеса, в бизнес-акселераторах
Бизнес-процессы клиента поддаются управлению дистанционно	Нет необходимости территориальной привязки к клиенту и его бизнесу	IT-компании, информационные и анимационные компании, Digital-агентства
ЛПР готов заключить официальный договор доверительного управления	Отсутствие проблем с органами государственной власти у NPL (в частности с налоговой службой); законное основание для получения оплаты услуги	Отсутствие судебных исков со стороны государства (налоговой и прокуратуры), хорошая репутация в интернет-пространстве
Представитель малого бизнеса	Наличие опыта и возможностей для управления	База данных министерства экономического развития региона
Готова оплачивать 10% от прибыли в месяц	Гарантия оплаты	Клиент обратился в NPL самостоятельно; посещал сайт NPL; звонил в офис NPL; большая операционная прибыль компании;
Прибыль компании не менее 500 000 р в месяц	Большой чек за оказанные услуги по управлению	Открытые интернет-источники, ежегодная финансовая отчетность компании
Готова к использованию инновационных решений	С большей вероятностью готовы приобрести услугу по удаленному доверительному управлению	Инновационно-ориентированные компании; на тематических выставках бизнес-решений

Ключевые для заказчика требования к целевой аудитории, представленными в таблице 10, были сформированы исходя из возможностей

штата «Nika Project Lab». Компании, которые впоследствии отбирались для проведения глубинного интервью, должны быть из сектора малого бизнеса, в которых ЛПР не справляется со своими обязанностями, при этом бизнес-процессы должны поддаваться дистанционному управлению, а сам учредитель должен быть готов пойти на заключение официального договора и оплачивать 10% от операционной прибыли в месяц.

2.5 Анализ конкурентов

Анализ основных конкурентов, которые предлагают смежные услуги на рынке, представлен в таблице 11 [23].

Таблица 11 – Конкурентный анализ

Параметры оценки	Сергей Морозов	УК «Резиденс»	УК «Арматор»	«Nika Project Lab»	Центр продажи бизнеса	Swiss Consulting Partners
Опыт управления	>25 лет	9 лет	17 лет	18 лет	19 лет	12 лет
Гарантии	Результаты в течение 3-х месяцев	—	—	Сокращение издержек в первый месяц	—	—
Услуги	Эффективное управление бизнесом до результата	Консалтинговые услуги в сфере антикризисного менеджмента, построения бизнес-процессов	Доверительное управление	Доверительное управление бизнесом с привлечением необходимого штата	Доверительное управление	Управленческий консалтинг
Компетенции	4/4	4/4	3/4	3/4	3/4	2/4
Доп. услуги	7/10	8/10	6/10	8/10	7/10	6/10

Главным конкурентом на рынке, исходя из проведенного конкурентного анализа в таблице 11, является частный наемный директор Сергей Морозов, однако у него отсутствует пробный беспроцентный период, который предоставляет «Nika Project Lab». Также из недостатков Морозова является отсутствие заказов на платформе-агрегаторе, где опубликовано его объявление, что говорит о незаинтересованности потребителей в услугах частных специалистов, поскольку большим доверием обладают компании с опытным и квалифицированным штатом сотрудников. Оставшиеся конкуренты, хоть и обладают определенной клиентской базой, однако также не обладают гарантиями оказания качественных управленческих услуг и пробным периодом, что помогает потребителю ознакомиться клиенту с продуктом, прежде чем заключить долгосрочный договор.

Ключевыми конкурентными преимуществами являются такие параметры как: гарантия сокращения издержек на 15-20% за первый месяц, большее количество дополнительных услуг и наличие беспроцентного периода.

3 Разработка стратегии продвижения бизнес-проекта

3.1 Персонафикация целевой аудитории

В ходе поиска соответствующих требованиям заказчика компаний на территории России было найдено 35 учредителей, из которых был опрошен 21 учредитель малого бизнеса, выставивший на площадке «Avito» объявление о продаже своего бизнеса, еще 14 учредителей воздержались от дачи интервью [21].

После проведения первичного опроса учредителей нам удалось уточнить матрицу, представленную на рисунке 13.

	Многопроектники	Несправляющиеся	Отъезжающие
Ёмкость типажа	40%	15%	45%
Ищет альтернативы продаже	+	+	—
Чистая прибыль выше 150 тыс. рублей в месяц	+	+	—
Возможно дистанционное управление	+	+	+
Налажены ли бизнес-процессы	+	+	+
Несрочная продажа бизнеса	+	+	—
Собственник не хочет расставаться с бизнесом	+	+	+
Сумма	6	6	3

Рисунок 14 – Матрица «7х7»

Как видно из рисунка 14, по итогам глубинного интервью было определено, что «отъезжающие» предприниматели зачастую испытывают потребность в срочной продаже бизнеса ввиду отсутствия необходимых финансовых средств для переезда и не рассматривают услугу доверительного управления.

«Несправляющиеся» и «многопроектники», в свою очередь, готовы рассмотреть предложение Nika Project Lab, при этом их бизнес-процессы остались налаженными, учредители рассматривают альтернативы продаже

бизнеса, при этом «им жалко расставаться с их бизнесом», а само управление легко поддается переходу в дистанционный формат. Однако решено остановиться на сегменте «многопроектников», поскольку емкость данного типажа на рынке превышает емкость типажа «несправляющихся» более чем в 2 раза.

Исходя из проведенного опроса учредителей и в рамках технологии Customer Development [22] была выдвинута следующая гипотеза: «Многопроектник» не может найти достойную альтернативу продаже бизнеса, поэтому готов оплачивать услугу доверительного управления в размере 10% от операционной прибыли компании и передать функции по управлению компанией квалифицированному директору на дистанционной основе, чтобы обеспечить устойчивый рост компании при минимальном участии в управлении компанией».

Для формирования информации о клиенте на основе результатов проведения исследования целевой аудитории была проведена персонификация. При формировании аватара клиента решено было выбрать Сергея, учредителя фитнес-клуба в городе Кемерово, имеющего высшее образование; женатого. Аватар представлен на рисунке 15.

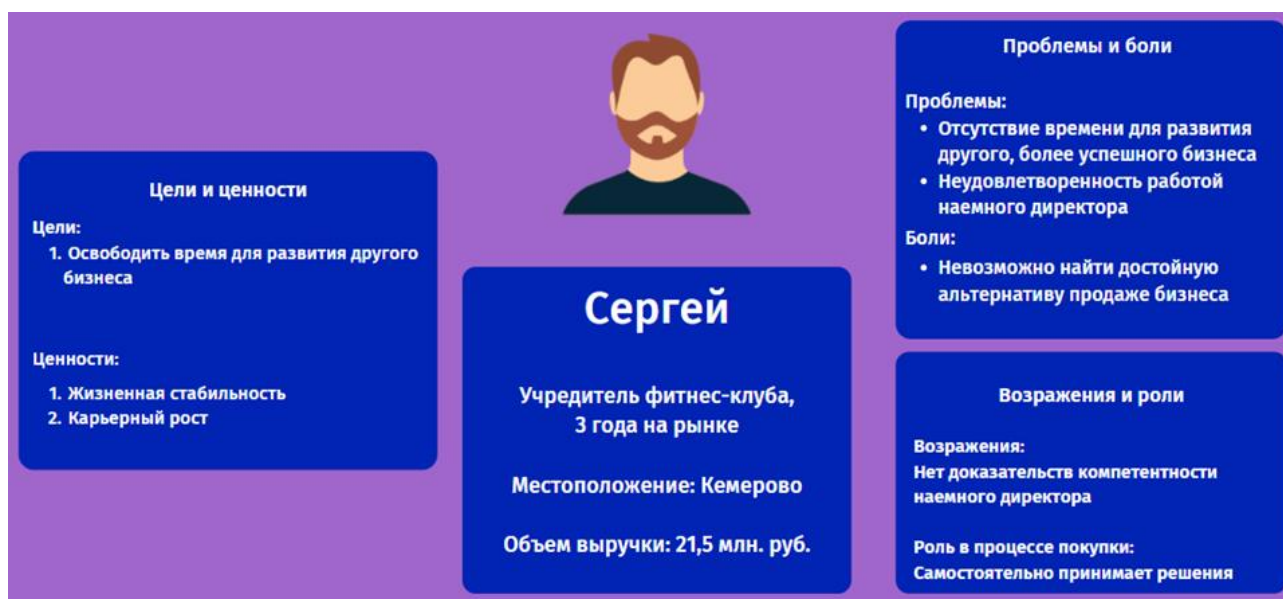


Рисунок 15 – Аватар клиента

Его цель – освободить время для другого, более успешного, по его мнению, бизнес-проекта, в связи с чем Сергей продает фитнес-клуб.

Его ключевые проблемы и боли, которые он испытывает в данный момент:

- 1) отсутствие времени для развития другого, более успешного бизнеса;
- 2) неудовлетворенность работой наемного директора;
- 3) невозможность найти достойную альтернативу продаже бизнеса.

Сергей пользуется следующими источниками информации:

- 1) интернет-сайты;
- 2) электронная почта;
- 3) телевидение;
- 4) instagram;
- 5) торговые представители;
- 6) отраслевые конференции.

Его возражением является тот факт, что для него, в первую очередь, важным фактором является личная убежденность в компетенциях наемного директора, для чего ему необходимы численные показатели и сравнительная характеристика финансовых показателей проектов наемного директора в формате «до/после». На данный момент Сергей является лицом, принимающим решения.

Сергей рассматривает несколько альтернатив продаже бизнеса, а именно:

- 1) занимается поиском бизнес-партнера, который мог бы взять на себя текущее управление фирмой;
- 2) находится в поиске квалифицированного наемного директора, поскольку нынешний наемный директор не удовлетворяет его требованиям;
- 3) размышляет над продажей активов компании и сдачи в аренду площади фитнес-клуба.

3.2 Проектирование УТП

Основываясь на выделенном типаже и его критериях покупки, а также ресурсов «Nika Project Lab», был составлен кодовый замок, представленный в таблице 12.

Таблица 12 – Кодовый замок

Типаж	Мотив	Критерий	Качественные характеристики	УТП	Ресурс
Многопроект-ники	Найти достойную альтернативу продаже бизнеса, чтобы сохранить его, при этом не тратить свое время на его управление	Самостоятельное внешнее управление Компетентность	Самостоятельность управления Компетентность	Возьмем на себя полное управление вашим бизнесом с нацеленностью на рост компании без Вашего участия	Управленческий опыт Николая, портфолио успешных проектов, связи с отраслевыми и экспертами

Благодаря данному инструменту было четко сформулировано следующее уникальное торговое предложение: «Возьмем на себя полное управление вашим бизнесом с нацеленностью на рост компании без вашего участия с пробным беспроцентным периодом».

Выделенному типуажу в первую очередь необходимо, чтобы наемный директор взял на себя операционную деятельность и стратегическое планирование, при этом функционировал автономно, без консультаций учредителя. Самостоятельное управление является ключевым критерием покупки продукта, поскольку представителю типажа важно освободить свои временные ресурсы для другого проекта. Также очевидно, что клиент заинтересован в найме компетентного директора, который сможет достойно руководить компанией в отсутствие учредителя, поэтому необходимо

наличие портфолио успешно реализованных проектов в формате «до/после» как гарантии компетентности.

Было решено проверить УТП и выяснить, действительно ли учредители будут заинтересованы в предложении «Nika Project Lab», для чего УТП было отправлено 21 учредителю, с которыми проводился первичный опрос, причем не только целевому типу, но и «отъезжающим» и «несправляющимся». Результаты проверки УТП представлены ниже, на рисунке 16.

Аудитория	Несправляющиеся и отъезжающие	Многопроектники
Отправлено, кол	12	9
Просмотрено, кол	11	8
Реакция	8 (72 %)	8 (<u>100 %</u>)
Положительная реакция	1 (13 %)	5 (<u>63 %</u>)
Отрицательная реакция	7 (87 %)	3 (37 %)
Ценность	Сохранение времени и бизнеса	

Рисунок 16 – Проверка УТП

Из рисунка наглядно видно, что «многопроектники» действительно готовы рассмотреть альтернативу продажи бизнеса, что выражено в стопроцентной реакции респондентов, а также в их заинтересованности в доверительном управлении, поскольку 5 из 8 учредителей ответили положительно на предложение и предоставили контакты для отправки им коммерческого предложения.

Проведя проверку УТП, можно прийти к выводу, что ключевой ценностью для выделенного типажа действительно является сохранение времени и бизнеса опрашиваемых.

Проверка УТП проходила по следующему скрипту: «Здравствуйте, меня зовут “ФИО”. Моя компания оказывает профессиональные услуги в

сфере доверительного управления. Предлагаю вам выгодную альтернативу продажи бизнеса. Мы не только сохраним вашу компанию, но и возьмем на себя операционное и стратегическое управление, чтобы сэкономить ваше время. Скажите, заинтересовало ли вас данное предложение?

Нами были получены следующие 2 типа ответов:

1. Негативный: «нет, не интересует».
2. Положительный: «здравствуйте, да, хотелось бы узнать поподробнее. Отправьте коммерческое предложение на почту dmitriy_valed847@mail.ru».

3.3 Стратегия коммуникации и точки касания

Коммуникационная стратегия – это часть стратегии бренда или компании, целью которой является построение эффективного обмена информацией с целевыми сегментами для продвижения бренда компании и получения обратной связи.

Точку контакта можно охарактеризовать как процесс, в ходе которого осуществляется взаимодействие предприятия и клиента. Это, например, рекламное объявление, сайт компании, распространяемый ею контент в соцсетях, репутация бренда, общение потребителя с персоналом, звонок в приемную и т. п. Первая точка контакта во многом определяет все дальнейшее взаимодействие: станет ли этот потенциальный клиент клиентом «Nika Project Lab» или предпочтет конкурентов.

Для рассматриваемого стартап-проекта ключевой точкой касания являются агрегаторы объявлений, например, «Avito». Также существуют следующие каналы коммуникации:

- 1) бизнес-форумы;
- 2) акселераторы;
- 3) бизнес-инкубаторы;
- 4) страница в социальных сетях;

- 5) сарафанное радио;
- 6) кадровые агентства.

Была проанализирована ключевая точка качания, которой является агрегатор объявлений, на примере «Avito» и разработана воронка продаж, представленная на рисунке 17.



Рисунок 17 – Воронка продаж

На данной воронке изображены 9 этапов, из которых первые 3 являются этапами отсева клиентов, то есть прямого контакта с клиентурой не происходит. В ходе первых 3 этапов проводится анализ объявлений на агрегаторе «Avito» на соответствие отрасли, сферы деятельности, предварительной оценки возможности дистанционного управления компанией, налаженности бизнес-процессов и пр.

На этапе первичного обзвона определяется причина продажи бизнеса учредителем, объем выручки компании, ее размер и штат, а также уточняется возможность дистанционного управления и функционирование компании в текущий момент времени.

После сбора первичной информации и отсева нерентабельных для «Nika Project Lab» клиентов, менеджер отправляет оставшимся клиентам коммерческое предложение на электронную почту.

В коммерческом предложении присутствует форма обратной связи, заполнив которую, клиент демонстрирует заинтересованность в продукте компании «Nika Project Lab».

Тогда менеджер звонит оставшимся потенциальным клиентам и рассказывает об услуге «Nika Project Lab» и условиях заключения договора более подробно. Если клиент согласен на сотрудничество, то назначается время проведения деловой встречи непосредственно с директором (на текущий момент единственным директором является Н.И. Яковлев), который готов и способен оказывать управление конкретно взятой компанией.

Конечным этапом является заключение договора между компанией-исполнителем «Nika Project Lab» и компанией-заказчиком. Также выделяется этап вывода клиента на реферальную программу.

3.4 Каналы продвижения бизнес-проекта

После анализа точек касания с ЦА была создана персонифицированная коммуникация с ЦА. Благодаря сарафанному радио находящийся в поиске управляющего учредитель компании может узнать о «Nika Project Lab», позвонить и договориться о встрече. Далее компания проходит анализ и по завершению данного этапа заключается договор.

Через агрегатор объявлений компания-заказчик находит клиента, анализирует компанию и, если она подходит под параметры, звонит для обсуждения времени встречи. После деловой встречи и обсуждения деталей заключается договор о предоставлении услуг доверительного управления. Персонифицированная коммуникация с целевой аудиторией представлена на рисунке 18.

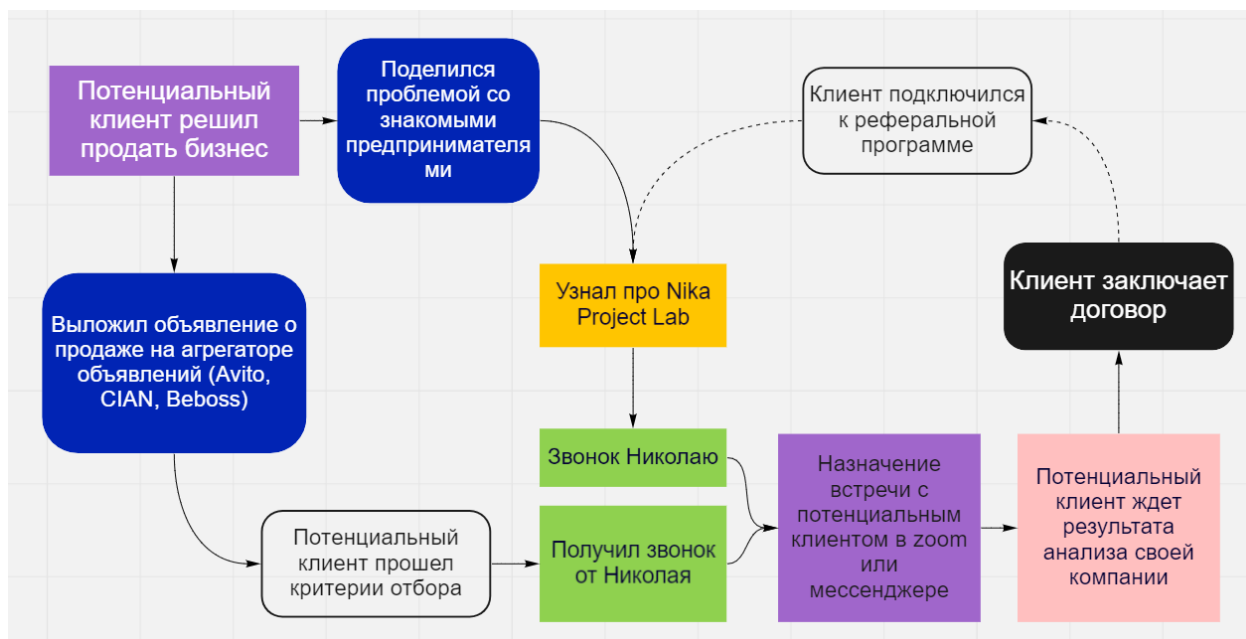


Рисунок 18 – Персонализированная коммуникация с ЦА

Поскольку на текущий момент фирма «Nika Project Lab» еще не вышла на рынок, то наши рекомендации будут основываться исключительно на проведенном маркетинговом исследовании стартап-проекта и на планах собственника по развитию компании.

Основополагающей рекомендацией является конкретизация предложения компании. Необходимо сформулировать конкретное коммерческое предложение, которое будет постоянным и с законченной формулировкой. Таким образом, требуется однозначно и последовательно описать все бизнес-процессы оказываемых услуг и сгенерировать комплексный бизнес-план, по которому будет действовать организация. Все это необходимо письменно задокументировать и предоставлять клиентам по запросу. Данное решение значительно увеличит презентабельность фирмы и повысит уровень уверенности клиентов.

Следующей рекомендацией предлагается полноценное оформление документации фирмы. В данное определение входит, прежде всего, оформление предприятия как юридического лица, формулирование полноценного договора по оказанию услуг с четким определением требований и обязанностей каждой из сторон, а также с полным описанием

условий оказания услуги. Также стоит обратить внимание на описание структуры компании, выделение должностей и обязанностей сотрудников. Это позволит повысить эффективность и организацию бизнес-процессов.

После реализации данных рекомендаций предлагается создать сайт компании. Наполнение сайта должно включать в себя предложение компании, которое было сформулировано ранее, контактные лица, компетенции фирмы (опыт сотрудников, награды, достижения и пр.), а также успешно реализованные фирмой проекты. Необходимо отдельно выделить требования к клиентам, чтобы уже на этапе просмотра сайта проходил отбор целевой аудитории. Важно также проработать раздел с документацией, чтобы клиент мог самостоятельно уточнить все интересующие вопросы по желанию.

Для продвижения фирмы необходимо развернуть рекламную кампанию, для чего, в первую очередь, предлагается нанять специалиста для обзвона потенциальных клиентов из агрегаторов объявлений по продаже бизнеса и отправки коммерческого предложения по почте. Данный способ зарекомендовал себя в ходе маркетингового исследования. Однако, стоит обратить внимание на рекламу в бизнес-форумах и реализацию связей заказчика в целях запуска рекламной кампании в частных бизнес-чатах.

Поскольку компанией планируется в дальнейшем использовать собственную нейронную сеть для помощи в принятии управленческих решений, то необходимо уже на данном этапе начать сбор данных для выборки, на которой будет происходить обучение. Таким образом, необходимо уже на данном этапе сформировать концепцию будущей выборки, т.е. на основании каких данных нейронная сеть будет обучаться, какие именно решения ей стоит фиксировать при сборе данных.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ04	Яковлеву Николаю Игоревичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	27.04.05 Инноватика
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: -вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) -опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) -чрезвычайных ситуаций социального характера	1. Рабочее место сотрудника стартапа «NIKA Project Lab.». Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля. Негативное воздействие на окружающую среду минимально. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций отсутствует. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные «NIKA Project Lab.».
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ. 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. 3. Природоохранное законодательство РФ

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, и принципы корпоративной культуры на «NIKA Project Lab.». В частности, вопросы: - защиты окружающей среды; - безопасности труда; - программы подготовки и повышения квалификации; - оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников.
--	--

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, которая направленная на работу с государством на примере стартапа «NIKA Project Lab.». В частности, вопросы: - производственной безопасности; - охраны труда и окружающей среды.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия. 2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 15 - Стейкхолдеры программы КСО «NIKA Project Lab.». Таблица 16 – Структура программ КСО «NIKA Project Lab.» Таблица 17 - План затрат на реализацию программы КСО «NIKA Project Lab.».

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Т.С.	к. э. н., доцент		

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к. философ. н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ04	Яковлев Н.И.		

4 Социальная ответственность бизнес-проекта

Каждая компания. Каждая уважающая себя современная компания имеет возможность и вносить свой инвестиции в качественный подъем жизнедеятельности своих сотрудников и общества в широком масштабе, а тем самым опосредованно повышает рейтинги и репутационные показатели современной компании. Данные мероприятия требуют значительных вложений не только финансового плана, но и временных ресурсов своих сотрудников для реализации выше указанных мероприятий.

Чем больше компаний проявляют интерес к формированию своих систем социальной ответственностью, тем больше и больше на рынке создается агентств, которые могут провести оценочные рейтинги в области корпоративной социальной ответственности (далее КСО) (АПЭК, Эксперт, ЦИК «Рейтинг», Агентство Социальной информации и Национальная служба мониторинга). Каждая уважающая себя компания стремится опубликовать нефинансовую информацию в виде отчета, что приводит к повышению роли социальной ответственности среди рядовых компаний, которые на прямую или косвенно касаются данного раздела в обязательном порядке. С каждым годом происходит рост социальной ответственности в обществе в целом.

Программа корпоративной социальной ответственности стартапа «NIKA Project Lab.» пока находится только в стадии разработке. Сегодня компания активно занимается разработкой стратегии выхода на рынки Казахстана и России. Социальная ответственность на рынке России с каждым годом имеет все более весомое место в бизнесе, поэтому для конкурентной борьбы стартапу необходимо разработать программу КСО, отвечающую сложившимся мировым требованиям и тенденциям.

Так как стартап оказывает услуги по внешнему управлению в связи с этим, для стартапа очень важна деловая этика и соблюдения планируемого в работе ISO 9001, основным принципом КСО является производство качественной услуги для потребителей.

Таблица 14 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	За счет внедрения искусственного интеллекта (далее по тексту ИИ) организовать систему принятия решений для компаний малого бизнеса и возможности за короткие сроки масштабировать компании за счет корректных и эффективных решений ИИ.	Цели КСО
Стратегия компании	Стратегия инновационного развития стартапа предусматривает повышение экономической эффективности компаний малого бизнеса за счет развитого ИИ.	1. Ведение учета качественного управления компаний малого бизнеса в соответствии с ISO 9001; 2. Реализация социальной программы 3. Реализация программы по укреплению ответственности компании на Рынке России и Казахстана.

Основными принципами КСО «NIKA Project Lab.» выступают:

1. **Целостность.** Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности компании объединены в общую стратегию и полностью отражают политику компании и ее ценности.

2. **Системность.** Программа КСО «NIKA Project Lab.» является отражением главных принципов работы компании, и должна реализовываться на постоянной основе.

3. **Публичность.** Все информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности будет открыта для доступности широкой общественности и партнерам компании в России и Казахстане.

4. **Актуальность.** Проекты программы КСО должны не только соответствовать потребностям всех стейкхолдеров компании, но и отражать актуальные проблемы социальной инфраструктуры, образования, экологии, здравоохранении, спорта, науки и культуры.

5. **Эффективность.** Затраченные на реализацию проектов программы социальной ответственности ресурсы компании должны иметь ощутимый эффект и способствовать решению конкретных задач.

Выбор основной стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определены наиболее влиятельные стейкхолдеры (см. табл. 15).

Таблица 15 - Стейкхолдеры программы «NIKA Project Lab.»

Цели КСО	Стейкхолдеры
формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники; органы федеральной и местной власти; поставщики; работники; потребители; население; партнеры; инвесторы; конкуренты.
создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые связаны с деятельностью компании	
формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально- ответственной бизнес-среды	
Задачи КСО	Стейкхолдеры
разработка стратегии формирования долговременных доверительных отношений с потребителями и с партнерами	клиенты; партнеры.
формирование интереса общественности к потребностям деловой добросовестной практики	клиенты; потребители.
исполнение социальной программы	работники компании.
формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	- собственники; - органы федеральной и местной власти; - поставщики; - работники; - потребители; - партнеры - конкуренты

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с потребителями и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные

отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность оборудования.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрация местных органов самоуправления заинтересована в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

Так как большинство свободных ресурсов «NIKA Project Lab.» на сегодняшний день направлены на реализацию стратегии выхода на рынок,

ресурсы для реализации КСО значительно ограничены. Компания выделила основным элементом реализации программы КСО:

социальную программу.

Взаимоотношения «NIKA Project Lab.» как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. NIKA Project Lab обеспечивает своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Важной частью работы в компании является поддержание здорового образа жизни в рамках корпоративной культуры. Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности:

командная работа;
 ориентация на результат;
 инициативность и лидерство;
 взаимоуважение и доверие;
 здоровый образ жизни;
 забота об окружающей среде.

Далее в таблице 16 представлена структура программ КСО «NIKA Project Lab.»

Таблица 16 – Структура программ КСО «NIKA Project Lab.»

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат от реализации программы
Сотрудники, руководители.	Безопасность труда.	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности
Органы власти, местное сообщество	Благотворительность	Улучшение имиджа клуба, рост деловой репутации, помощь детским домам.
Сотрудники, руководители.	Поддержание социальной значимости заработной платы.	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой
Природоохранная организация Исполнительная власть	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Сохранение окружающей среды
Сотрудники, руководители.	Развитие персонала.	Повышение квалификации персонала

Продолжение таблицы 16

Общество и общественные организации, органы власти.	Охрана окружающей среды.	Чистота на территории производственного офиса.
---	--------------------------	--

Данная таблица наглядно отражает планируемые ожидаемые результаты от реализации программы КСО на ближайшие 5 лет.

Так как стартап ограничен в бюджете затраты на ближайший год затраты представлены в таблице 17.

Таблица 17 - План затрат на реализацию программы КСО «NIKA Project Lab.».

Мероприятие	Единица измерения	Цена, руб.
Безопасность труда	Общая сумма на год	150 000
Поддержание социальной значимости заработной платы	Общая сумма на год	150 000
Благотворительность	Общая сумма на год	50 000
Развитие персонала	Общая сумма на год	100 000
Охрана окружающей среды	Общая сумма на год	50 000
ИТОГО		500 000 рублей

В данные затраты включают в себя бюджетирование на ближайший год.

В таблице 18 представлена эффективность от мероприятий КСО в рамках «NIKA Project Lab.».

Таблица 18 - План эффективности мероприятий КСО «NIKA Project Lab.».

Наименование мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Безопасность труда	150 000	В компании не будет простоев и разбирательств по несчастным случаям	Высокий уровень профессиональных навыков при получении услуги
Поддержание социальной значимости заработной платы	150 000	Сотрудники качественнее будут работать	Качественная услуга

Продолжение таблицы 18

Благотворительность	50 000	Соучастие и личное вложение в значимый недоработанные обществом задачи	Дополнительную финансовую поддержку
Развитие персонала	100 000	Высоко квалифицированные кадры	Повышенное качество получаемой услуги
Охрана окружающей среды	50 000	Снижение потреблений электроэнергии, а также более рациональное использование текущих ресурсов компании	Справедливую цену за оказываемую услугу

На основании данной таблице наглядно видно ожидаемые плюсы как для компании в целом от реализации мероприятий КСО так и для общества в целом.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что хоть программа корпоративной социальной ответственности «NIKA Project Lab.» является достаточно узко направленной, однако охватывает основные актуальные социальные проблемы и полностью отражает общую политику компании, а также, является механизмом достижения своей главной цели - стать национальным лидером и крупным игроком на рынке оказания услуг по внешнему управлению.

Данные рекомендации позволят сохранить и улучшить показатели фирмы по статье социальной ответственности. Все мероприятия, представленные в данном разделе выпускной квалификационной работы, рекомендуют работодателю защищать жизнь и здоровье работников. Ключевым моментом является забота работодателя о своих сотрудниках.

Заключение

В рамках выпускной квалификационной работы был рассмотрен стартап «NIKA Project Lab.», с целью разработке маркетинговой стратегия продвижения продаж на рынке малых предприятий России и Казахстан.

Для разработки стратегии продвижения продаж стартапа необходимо было определить текущие ресурсы и провести Customer Development для формирования рекомендаций и предложений.

Для определения стратегически важной целевой аудитории необходимо было провести анализ проведенных исследований, типизирование целевой аудитории и в конечном счете персонализированные.

В процессе выполнения данной работы были достигнуты следующие результаты:

1. Проведено изучение самых распространенных шаблонов бизнес-моделей, используемых мировыми брендами на практике со всеми тонкими моментами реализации и полученным результатом на основании использования данной стратегии бизнес-модели;
2. Определены основные отличия для официального права называться стартапом и определение четкого понимания что в стартапе «NIKA Project Lab.» дает на это право;
3. Разработан план продаж на краткосрочную перспективу реализации;
4. Определены конкуренты и сильные места для стартапа;
5. Сформирована бизнес-модель и определена главная стратегия продвижения на рынке;
6. Выполнен анализ целевой аудитории;
7. Разработана система точек касания с клиентом;

8. Разработаны рекомендации для продвижения и определен абсолютно уникальный способ формирования нового потока Лидов с минимальными вложениями в данные мероприятия.

Результатами данной работы стал сформированный пошаговый план развития продаж через маркетинговые инструменты, определена основная бизнес-модель для продвижения услуги.

Таким образом все поставленные задачи были решены.

Список использованных источников

1. Год умирающего бизнеса: где и почему в России исчезают индивидуальные предприниматели // Forbes URL: <https://www.forbes.ru/svoibiznes/437999-god-umirausego-biznesa-gde-i-pocemu-v-rossii-ischezaut-individual-nye-predprinimateli> (дата обращения: 02.02.2022). – Текст: электронный.
2. Македонский С., Евфросинин Ю, Шустерова Л. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг // Издательство «Питер». – 2019. – 400 с.
3. Предварительные итоги рынка доверительного управления в III квартале 2020 года // Эксперт | РА URL: https://raexpert.ru/researches/ua/du_3q_2020pre/ (дата обращения: 24.12.2021). – Текст: электронный.
4. Доверительное управление бизнесом // Сервис подбора слов Яндекс.Wordstat URL: <https://wordstat.yandex.ru/#!/history?words=доверительное%20управление%20бизнесом> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
6. Продать бизнес // Сервис подбора слов Яндекс.Wordstat URL: <https://wordstat.yandex.ru/#!/history?words=продать%20бизнес> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
8. Как митинги 2020–2021 годов изменили российский протест и почему власти отреагировали на них репрессиями? // Интернет-издание «Бумага» URL: <https://paperpaper.ru/kak-mitingi-2020-2021-godov-izmenili-rossij/> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
9. Грянет в 2022-м: Сбербанк предупредил всех, у кого деньги в рублях // Информационное агентство Primpress URL: <https://primpress.ru/article/77629> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.

10. Bloomberg назвал главные экономические риски 2022 года // РБК URL: <https://www.rbc.ru/economics/13/12/2021/61b782a29a794760abd3f6b3> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
11. Тенденции 2022 года – развитие рынка доверительного управления // ФИНАНСОВАЯ газета URL: <https://fingazeta.ru/business/investments/474032> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
12. Изменение Налогового кодекса в 2022-2024 годах: как это отразится на бизнесе? // Онлайн бухгалтерия «Небо» URL: <https://nebopro.ru/blog/izmenenie-nalogovogo-kodeksa/> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
13. Эксперты сообщили, что количество закрытых ИП за год в России выросло почти в два раза // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/11931743> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
14. Нейросети для малого бизнеса // Деловое СМИ RB.RU URL: <https://rb.ru/opinion/nejroseti-cases/> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
15. Серова Г.А. Статья. Роль цифровизации делопроизводства в цифровом офисе компании. – Журнал: "Делопроизводство" номер 3, 2019.
16. Коронавирус. Статистика // Статический портал «Яндекс.Коронавирус» URL: <https://yandex.ru/covid19/stat#development> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
17. Лицензирование в России // Финансово-юридическая компания «РИНФИН» URL: <https://rb.ru/opinion/nejroseti-cases> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.
18. Экологическая повестка в Томской области // Сайт новостного портала «Давыдов.Индекс» URL: <https://davydov.in/nature/ekologicheskaya-povestka-vtomskoj-oblasti/> (дата обращения: 27.12.2021). – Текст: электронный.

19. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера // Powerbranding URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата обращения: 28.12.2021). – Текст: электронный.

20. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер // Альпина Литагент. – 2010. – 220 с.

21. Авито. // Авито. URL: <https://www.avito.ru/> (дата обращения: 28.12.2021). – Текст: электронный.

22. Фитцпатрик Роб. Спроси маму как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? // Издательские решения. – 2015. – 156 с.

23. Фляйшер Крейг, Бенсуссан Бабетт. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе // Просвещение/Бином. – 2017. – 541 с.

24. Оливер Гассман. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. // «Альпина Диджитал» - 2014. – 15 с.

Приложение А (Обязательное)

Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке

Analysis of the business trust management market

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ04	Яковлев Н.И.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Т.С.	к.э.н.		

Консультант – лингвист ОИЯ ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Надеина Л.В.	к.филол.н.		

The modern pace of economic development and the constant growing competition in the markets dictate new rules and conditions for entrepreneurs, with which not everyone is ready to cope. Quite a lot of startups do not reach a mature stage because of management mistakes, as well as it is possible to find many announcements on sale of already ready business, the founder of which fails to cope with his duties or goes to another sphere [1]. This and many other factors generate demand for trust management services. As at the moment of writing this work the world pandemic and general economic recession continue to develop, we can see steady tendencies of business closing (especially small business) and worsening of problems with creation and launching of new ones on the market. This makes this study relevant.

A startup has a potentially high risk due to the lack of stable financing sources and absolute guarantees that all costs will be covered by such sources. Detailed elaboration of the promotion strategy ensures the reduction of the risk of making erroneous decisions, which may lead to fatal consequences.

At the stage of forming a startup idea, ideas about the product, potential consumers, and sales markets are based on the subjective opinion of the author of the idea, which, in fact, may not fully coincide with reality. Market research allows you to assess objectively the current situation in the potential market and the formation of a promotion strategy for the product (service), taking into account the peculiarities of the potential market.

The problem of the research is to determine the target segment of the trust management market, which provides the demand for the startup's services.

The object of the study is the startup "Nika Project Lab".

The subject of the study is the promotion strategy for the startup "Nika Project Lab" in the market of business trust management services.

The purpose of the course project is to develop a promotion strategy for the startup "Nika Project Lab" at the market of business trust management services.

In accordance with the above-mentioned aim, the following tasks of the course project are defined:

1. to analyze the market (to identify its structure, to learn about demand, capacity and potential, to calculate Porter's 5 forces and PESTLE analysis);
2. to analyze the target audience (by positioning strategy, segmentation, making a portrait of types, making an analysis of competitors and analysis of resources);
3. to make an action plan to achieve the customer's goals.

While carrying out marketing research of potential market of sales services and its segments, the following research methods were used:

1. analysis of trust management market, tools used: analysis of market structure, definition of WCC, determination of market peculiarities, PESTLE-analysis, Porter's industry analysis.
2. analysis of target audience, tools used: typing, drawing of matrix 7*7, Customer Development.
3. Development of promotion strategy: interviewing, resource analysis, competitive analysis, code lock, sales funnel calculation.

Based on the study, practical recommendations for the formation of a startup promotion strategy in a particular target segment of the sales market were developed.

1 Analysis of the business trust management market

At the moment there are 3 types of business management services on the market: consulting, outsourcing and management companies

There are many types of business management assistance on the market right now, ranging from consulting, outsourcing to management companies.

Consulting and outsourcing are types of intellectual activities that are sold for a fee. Both are based on the idea of a division of labor and have a contractual basis. It can be argued that consulting and outsourcing are based on the

information advantage of the organization providing services, its experience and knowledge in the relevant field [2].

The difference between outsourcing and consulting lies in the way these activities are carried out. Outsourcing is the participation of the performing organization in the activity on a permanent basis, with the periodic provision of the results of services. Consulting can be either periodic or one-time, but its result is a conclusion on some issue. Another difference between outsourcing and consulting is the degree of responsibility of a third-party specialist providing services - a consultant provides information for decision-making to customers, while an outsourcer takes on the full implementation of a function.

Legislatively the notion of a management company is defined only for the purposes of asset management in investment funds, credit, leasing companies and management of non-state pension funds. Precisely these companies are engaged in management of investment assets.

Lately the companies engaged in "management" professionally have become widespread at the market of services. Such companies declare that they employ management specialists with extensive experience and knowledge in various sectors and regions. Companies are willing to take on the following support functions: accounting, legal, human resources, IT, marketing and other services.

More often than not, managed legal entities do not have their own lawyer, accountant, or system administrator - all of this is done by the staff of the management company. Objectively, not every business is able to pull off such a staff at each individual Group organization. But even with this type of organizational structure it is possible to have a central link that manages the employees in the field.

Trust management is a longer-term activity. The trustee/employed director receives remuneration for managing the business, which can be set as a fixed sum of money or as a percentage of the income received. In addition, the trustee is

entitled to be reimbursed for expenses incurred in connection with transactions involving the assets.

Under a trust, ownership of the business remains with the owner of the assets, and the intermediary (the trustee) disposes of them to achieve various purposes. However, the powers of the trustee are not unlimited - the law (contract) may provide for restrictions on certain actions.

This service may be required in several situations:

- the new owner has decided to change the head after the acquisition of the business;
- the business has no revenue growth;
- the owner is not physically able to manage the business independently;
- the company must be brought out of crisis in a short period of time.

Trust management companies optimize company management and key operational processes. Companies concentrate management of functional services of an enterprise: strategic planning, management of finances and material assets, risk management, efficiency management, management of relations with shareholders, investors and other concerned parties, knowledge and research management, personnel management. They also select functional directors who share common goals and areas of expertise. Functional Directors determine service policies, management methods and techniques, and oversee the execution of service budgets.

Operating divisions implement these policies in terms of customer relations, production operation and management, resource operation and use, management of relations with suppliers and partners within the approved budgets in accordance with the adopted management technologies.

Taking into account the existence and characteristics of each type of service for business management, it is worth noting that "Nika Project Lab" includes the provision of trusted business management services in the education industry and IT companies.

1.2 Market life cycle analysis

Since 2020 the trust management market has been growing [3]. In January 2020, the rating agency summarized the preliminary results in the business and asset management market, according to which the business trust management market grew by 4% in Q4 2019, amounting to about 8.1 trillion rubles, which is shown in Figure1.

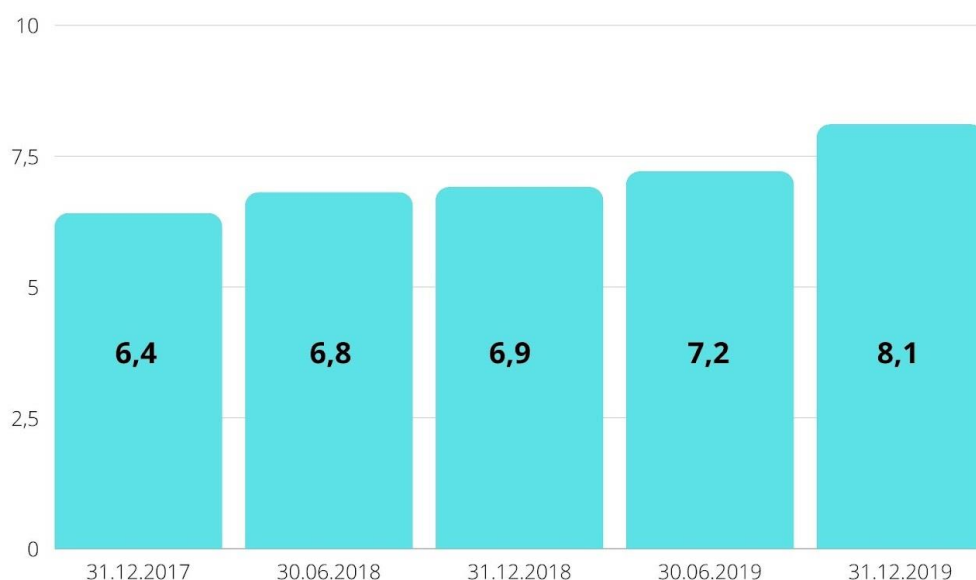


Fig. 1 - Volume of the trust management market, trillion rubles.

There are no statistics for 2020, however, according to the results of the second quarter of 2021, the market grew by 4,8%, up to 10 trillion rubles. According to the results of the analysis of the business trust management market in the CIS countries, including Russia, due to the trend of constant growth and novelty of this service, we can conclude that the market itself is currently at the stage of market formation (Figure 2).

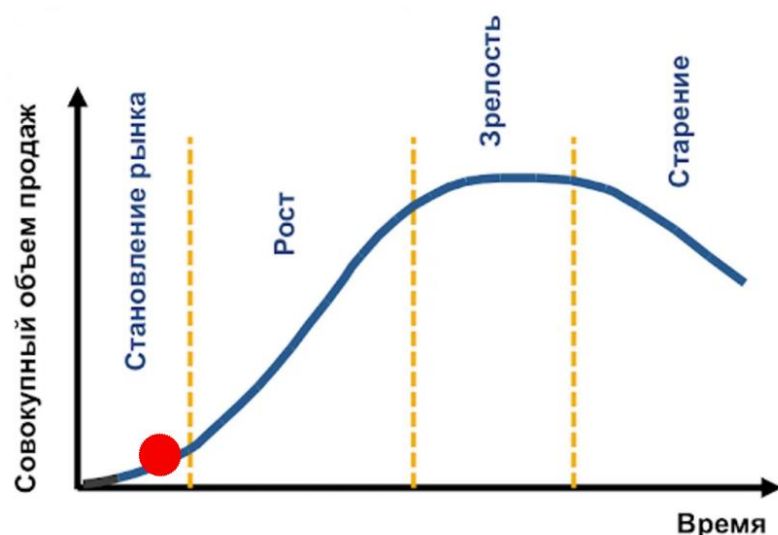


Fig. 2 - Stages of the life cycle of the business trust management market

The growth rate of the business trust management market is quite high. It is connected with pandemic, appearance and development of remote format of work, management and human life as a whole. Businesses and entrepreneurs are re-evaluating their values, changing niches, and changing activities due to the consequences of the same pandemic and the rapid development of technology and business science. Market leaders are crossing the trillion-dollar mark and are not stopping to develop further.

1.3 Current demand and seasonality

Business trust management is very poorly developed in Russia. Business owners prefer to run their businesses themselves, for a variety of reasons. In the first place there is fear. Namely, the fear of losing control over their child - how they will manage, and what they will actually do.

To analyze the seasonality and demand for business trust management, we will use analytics tools such as wordstat.yandex.ru and trends.google.ru.

Yandex.WordStat is a free Yandex service that analyzes the display of Yandex.Direct ads depending on the quality and frequency of queries. The main purpose of the service is to determine the dependence of users on the topics of

sites, identifying Yandex.Directa keywords. The service also tracks Yandex keyword statistics every month.

Google Trends is a dynamic website which reviews and evaluates the most popular search queries and sorts them according to several parameters. The information is collected worldwide with reference to regions and is updated automatically online.

To begin with, let's look at the results of the search query "business trust management" at wordstat.yandex.ru [4]. Search query is conducted in accordance with the vision and plans of the customer, namely work not only in the Russian Federation, but also in the CIS countries, which is shown in Figure 3.

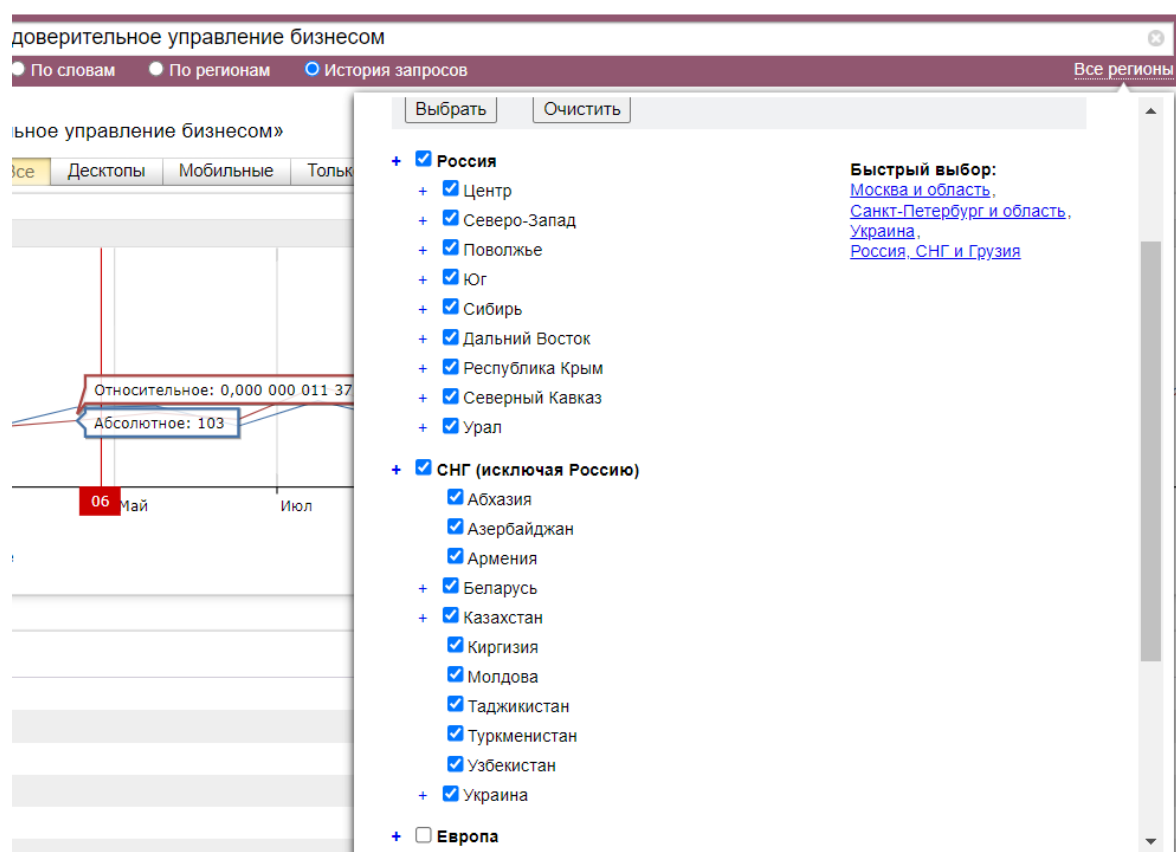


Fig. 3 - Regions for analysis of demand dynamics for business trust management (wordstat.yandex)

The graph contains a relative and an absolute value (in this case, the total display of the phrase on the search results page is taken into account).

In Figure 4 you can see that November is the month with the highest demand for business trust management.

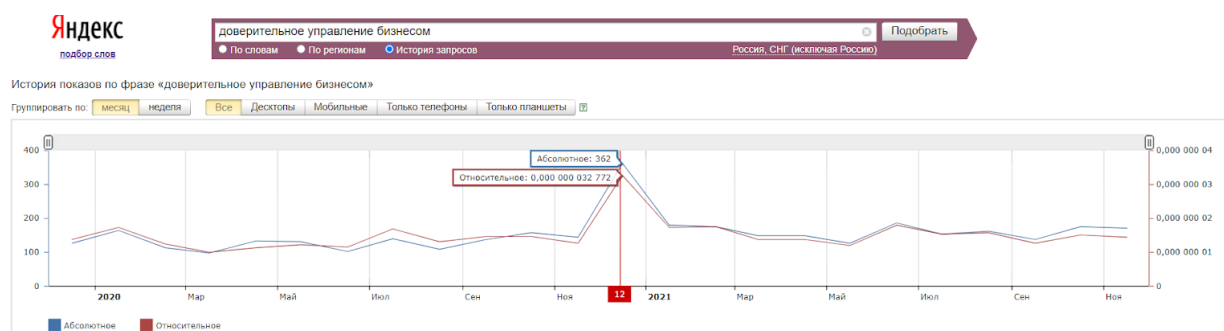


Fig. 4 - Results of the analysis of demand dynamics for business trust management (wordstat.yandex)

In Figure 5 you can see the numbers in absolute and relative values by date. In this case, the total display of the phrase on the search results page is taken into account.

Период	Абсолютное	Относительное	Период	Абсолютное	Относительное
01.12.2019 - 31.12.2019	127	0,000 000 013 842	01.12.2020 - 31.12.2020	362	0,000 000 032 772
01.01.2020 - 31.01.2020	165	0,000 000 017 315	01.01.2021 - 31.01.2021	181	0,000 000 017 349
01.02.2020 - 29.02.2020	113	0,000 000 012 379	01.02.2021 - 28.02.2021	175	0,000 000 017 510
01.03.2020 - 31.03.2020	97	0,000 000 009 924	01.03.2021 - 31.03.2021	149	0,000 000 013 697
01.04.2020 - 30.04.2020	134	0,000 000 011 250	01.04.2021 - 30.04.2021	148	0,000 000 013 693
01.05.2020 - 31.05.2020	132	0,000 000 012 333	01.05.2021 - 31.05.2021	127	0,000 000 011 903
01.06.2020 - 30.06.2020	103	0,000 000 011 626	01.06.2021 - 30.06.2021	186	0,000 000 018 104
01.07.2020 - 31.07.2020	141	0,000 000 016 869	01.07.2021 - 31.07.2021	154	0,000 000 015 329
01.08.2020 - 31.08.2020	109	0,000 000 013 051	01.08.2021 - 31.08.2021	162	0,000 000 015 731
01.09.2020 - 30.09.2020	138	0,000 000 014 585	01.09.2021 - 30.09.2021	138	0,000 000 012 684
01.10.2020 - 31.10.2020	158	0,000 000 014 693	01.10.2021 - 31.10.2021	176	0,000 000 015 220
01.11.2020 - 30.11.2020	145	0,000 000 012 643	01.11.2021 - 30.11.2021	171	0,000 000 014 452

Fig. 5 - Results of the analysis of demand dynamics for business trust management (wordstat.yandex)

Let us compare the results of this analysis with the results of the tool - Google Trends on the website trends.google.ru [5]. A search query on the phrase: "business trust management" in Russia for 12 months was performed, which is shown in Figure 6.

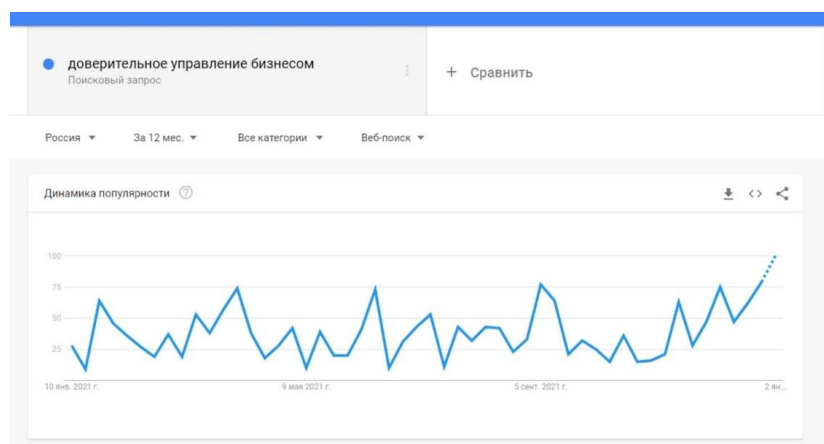


Fig. 6 - Results of the analysis of the dynamics of demand for business trust management in the Russian Federation (trends.google.ru).

Since there is no demand at the moment, it is not formed, we can estimate it by the number of announcements about the sale of the business. The wordstat.yandex query "sell business" showed that the peak value is observed in February and November [6]. Presumably, these results can be associated with the fact that February is the second month of the year and post-New Year's holidays, changes in the market bring changes in the business. November is the end of the year, summing up the results of their activities, getting rid of excess and striving for something new, which can be seen in Figure 7.



Fig. 7 - Results of the analysis of the dynamics of demand for the sale of business

Total, the peak is the beginning of the year and the end of the year.

In Figure 8 you can see the figures in absolute and relative values by date. In Figure 8 you can see the figures in absolute and relative values by date.

Период	Абсолютное	Относительное ¹⁾	Период	Абсолютное	Относительное ¹⁾
01.12.2019 - 31.12.2019	24 154	0,000 002 632 584	01.12.2020 - 31.12.2020	24 054	0,000 002 177 607
01.01.2020 - 31.01.2020	28 438	0,000 002 984 187	01.01.2021 - 31.01.2021	29 804	0,000 002 856 719
01.02.2020 - 29.02.2020	25 959	0,000 002 843 784	01.02.2021 - 28.02.2021	32 927	0,000 003 294 584
01.03.2020 - 31.03.2020	23 978	0,000 002 453 196	01.03.2021 - 31.03.2021	27 957	0,000 002 570 044
01.04.2020 - 30.04.2020	22 010	0,000 001 847 910	01.04.2021 - 30.04.2021	24 521	0,000 002 268 738
01.05.2020 - 31.05.2020	23 017	0,000 002 150 457	01.05.2021 - 31.05.2021	22 962	0,000 002 152 160
01.06.2020 - 30.06.2020	19 761	0,000 002 230 418	01.06.2021 - 30.06.2021	22 400	0,000 002 180 291
01.07.2020 - 31.07.2020	18 907	0,000 002 261 950	01.07.2021 - 31.07.2021	20 952	0,000 002 085 556
01.08.2020 - 31.08.2020	19 102	0,000 002 287 214	01.08.2021 - 31.08.2021	22 852	0,000 002 218 990
01.09.2020 - 30.09.2020	20 973	0,000 002 216 652	01.09.2021 - 30.09.2021	22 339	0,000 002 053 181
01.10.2020 - 31.10.2020	26 638	0,000 002 477 193	01.10.2021 - 31.10.2021	25 498	0,000 002 205 023
01.11.2020 - 30.11.2020	25 734	0,000 002 243 898	01.11.2021 - 30.11.2021	27 664	0,000 002 337 979

Fig. 8 - Results of the analysis of the dynamics of demand for the sale of business (wordstat.yandex)

Let us compare the results of this analysis with the results of the tool - Google Trends on the site trends.google.ru [7]. There was a search query on the phrase:

"sell a business" in Russia for 12 months, which is shown in Figure 9.

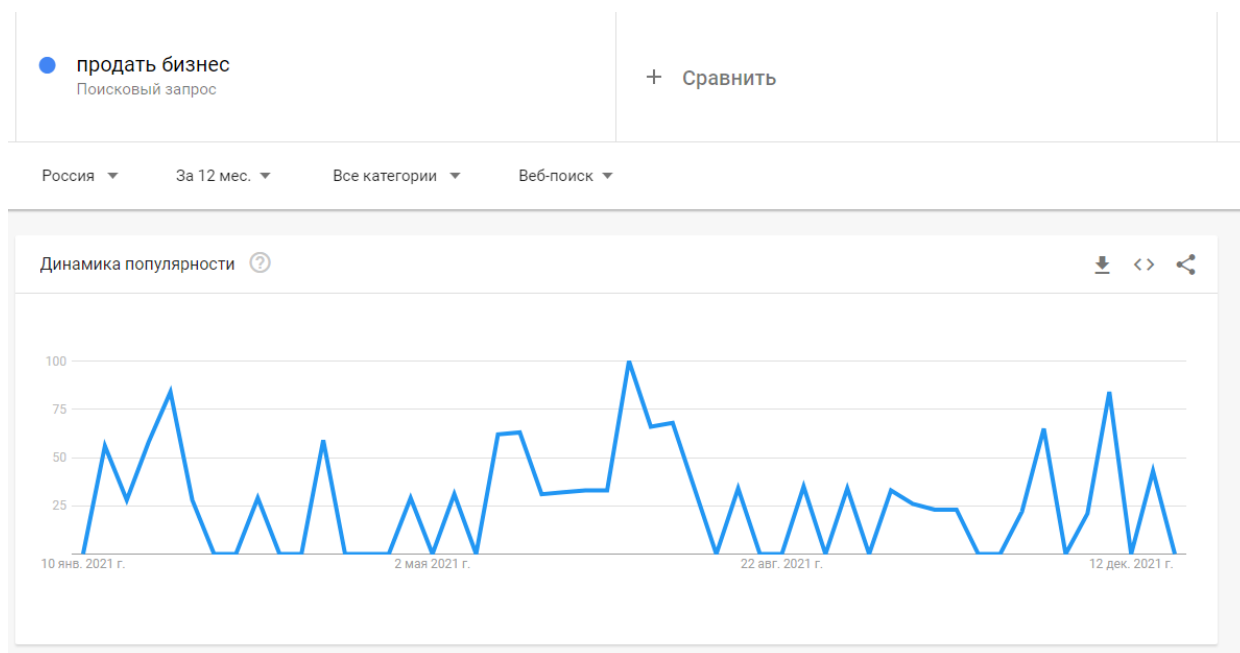


Fig. 9 - Results of the analysis of the dynamics of demand for the sale of businesses in Russia (trends.google.ru.)

The results of the query reflected peaks in July, November and February. An interesting result, in comparison with wordstat.yandex, July did not appear in any way in the query peaks.

Based on the dynamics of the popularity of the studied query throughout Russia and the CIS, we can conclude that the most popular query becomes in November and February. The long period of "lull" occurs from April to September.

It can be assumed that after the pandemic is over, the demand on the market will decrease due to the opening of borders and the lifting of all bans, or vice versa, the demand on the market will increase due to economic growth and rapid development of business spheres.

Probably now, because of the events in the Republic of Kazakhstan there will be big political and, consequently, economic changes, which will lead to unpredictable results. And this already testifies about actual change of the market, namely: the period of activity of businessmen will shift and change. But it is worth noting that the priority sectors (education and IT) are developing and will bring great results in the future.

1.4 Analysis of market development trends

All companies must identify the external factors of their business environment that have or may have an impact on their operations. The macro environment factors cannot be influenced or controlled by the company, but the consequences of these factors must be understood and taken into account in the development of its strategy.

All factors must be carefully analyzed and their possible impact on the company must be assessed.

PESTLE analysis helps the team better understand the organization's market and business positions, plan strategically, and conduct market research on new and existing horizons.

Political factors:

1. Increase of panic moods among the population, for example, against the background of rallies in Kazakhstan. Recently, the level of discontent among the population of the country, including Russia, has been growing in several the CIS countries, which sooner or later leads to looting within the country, which has an extremely negative impact on the level of entrepreneurial development among the country [8].

2. The policy of the Government of the Russian Federation on the withdrawal of business from the shadow sector of the economy is constantly being adapted to current realities, which will quite favorably affect the increase in the number of registered members of SMEs in the country, which will often need assistance in doing business, including trust management services.

Economic factors:

1. Ruble devaluation. Many well-known economists predict the probability of the imminent collapse of the national currency. In Sberbank, too, this event is spoken about. This factor negatively affects the development of entrepreneurship in Russia [9].

2. The global economic crisis. According to experts, the economic crisis around the world began with the beginning of the pandemic coronavirus. It can affect all areas of the economy and business in Russia [10].

3. The growth of the number of competitors in the market of trust management of business. This factor is a threat practically for any company, especially for a company on the growing market. At the moment on the market of business trust management there are very few participants who are either in other industries or aimed at other market segments, however, provide a similar service, so it is only a matter of time before "Nika Project Lab" has competitors [11]. [11].

4. The tightening of tax policy with regard to SMEs [12]. This possibility for the development of "Nika Project Lab" is quite a positive trend, because the consequences of the current pandemic has already forced a number of founders of small and medium businesses to declare bankruptcy. And the state provides insufficient support, which will only worsen the situation tightening tax policy, which will further force founders to think about other formats of business, which may lead a potential client to "Nika Project Lab".

Social factors:

1. The growth of entrepreneurial activity is definitely a favorable trend for "Nika Project Lab", because the more entrepreneurs in the country, the greater the number of potential clients.

2. The number of closed IEs in 2021 has almost doubled. In just one year, more than 500,000 IEs closed in the country, and in 2022 the trend will continue, which will have a negative impact on the company, as entrepreneurs do not consider the alternative of selling the business due to the sharp drop in profits [13].

3. The growth of the level of the trust management service of business among entrepreneurs may be due to the conservative mood of the population. Since this service is new in the market, it may take a long time until a large proportion of SMEs will have a positive attitude to this service.

Technical factors:

1. Technological breakthrough. Technology enables the development of companies, their automation, which favorably affects the possibility of remote control. Further creation by the company of a neural network also corresponds to this trend [14].

2. Accelerated digitalization. People's lives are no longer imaginable without the use of digital devices. Processes in businesses are also rapidly being digitized to simplify data presentation, accelerate decision-making, and manage companies [15].

Legal factors:

1. Tightening measures related to the coronavirus pandemic. Despite the fact that coronavirus statistics are improving [16], the emergence of new strains gives no reason to doubt that the pandemic will not die down in the near future, which somehow will prompt entrepreneurs to switch to a remote working format and/or look for a replacement in case the founder cannot cope with a remote working format.

2. The need for licensing of business fiduciary activities. This factor will not critically affect the development of "Nika Project Lab", but may lead to additional time and financial costs.

The need for licensing activities to provide consulting services [17]. This factor will not critically affect the activities of competing companies, but may lead to additional time and financial costs.

4. Policy of disclosure of information of the client of the company rendering DM business services. At present the information, which becomes known to a company while fulfilling its obligations, may not be disclosed, but if such a bill is passed, it will have a negative effect on the development of this service.

Appendix A presents a summary table that identifies the most significant trends in market development through the use of three evaluation criteria: nature of influence, strength of impact on the industry, and sustainability.

Based on the PESTLE-analysis table, let's select some major opportunities and some threats (Table 1).

Table 1 Opportunities and threats of the Nika Project Lab project

Trend	Score	Descriptions of impact
O – Opportunities		
Conducting a policy to bring businesses out of the shadow sector of the economy	+16	It will have a favorable effect on increasing the number of registered SME participants in the country, which will often need assistance in doing business, including the services of trust management
Growth of entrepreneurial activity	+15	The more entrepreneurs in the country, the greater the number of potential Nika Project Lab clients
T – Threats		
Increase in the number of competitors in the market for business management;	-16	Growth in the number of competitors in the market requires additional resources for the formation and development of additional competitive advantages
Increase in the number of closed IEs;	-15,2	Will have a negative impact on the company, as entrepreneurs do not consider the alternative of selling the business due to the sharp drop in profits
Increase in the level of distrust towards the service of business management	-13,5	Since this service is new to the market, it may take a long time before most SMEs start to take a positive attitude to this service

Thus, the main opportunity for Nika Project Lab is a policy to take the business out of the shadow sector of the economy, through which the number of SME participants in Russia will grow, who will begin to endure financial difficulties due to the need to pay taxes, which will force them to seek help in managing the company. The main threat is an increase in the number of competitors in the market and closed IPs, which will lead to a decrease in the number of potential customers of the company.

1.5 Analysis of industry attractiveness

Michael Porter's theory for assessing potential risks was developed in 1979, but has retained its popularity today. It consists in the assessment of possible adverse events that may, in one way or another, affect the business in the future [19]. The analysis is conducted in terms of 5 factors, or so-called forces:

- the market power of buyers;
- the market power of suppliers;

- the threat of new entrants;
- the danger of the emergence of substitute products;
- the level of competition or intra-industry competition.

The creator of the theory argues that each of these factors puts some pressure on business.

However, experts in the field of marketing claim that Porter's 5 Forces analysis is still more of an internal analysis, as it examines the impact of factors on a particular company, taking into account its strengths and weaknesses. As a result, the business owner obtains an effective business development strategy that minimizes future risks.

To analyze each of these factors, it is necessary to fill out the corresponding tables 1-5.

Table 2 Threat assessment of substitute products

Evaluation parameters	Evaluation		
	1	2	3
Availability of Substitutes	They don't exist	They exist, but they just entered the market	Exist and have a high market share
Points		2	
Affordability of Substitutes	The price of existing substitutes on the market is unreasonably high	The price of substitute goods varies from low to high	The price of existing substitutes on the market is affordable to consumers
Points			3
The tendency of consumers to switch to substitute products	Low propensity to switch and high loyalty to an existing product	Average propensity to transition	High propensity to transition and low loyalty
Points		2	
Comparison of substitutes by quality	The quality of existing products is high	The quality of goods is the same	The quality of existing products is low
Points		2	
Final score	2,25		
Up to 1.5 points	Low threat from substitute products		
1.5-2.5 points	Average level of threat from substitute products		
From 2.5 points	High level of threat from substitute products		

Based on the table, we can conclude that the threat from substitute products has an average level, since they exist on the market, but have not yet found their popularity.

Table 3 Assessment of the threat of intra-industry competition

Evaluation parameters	Evaluation		
	1	2	3
Number of players	Small number of players	Average saturation level (10-8)	High saturation level
Points	1		
Variety of competitors	A wide variety of services and products	Small difference between services and goods	There is no distinction between goods and services
Points		2	
Market growth rate	High market growth rate	Market volume is growing, but slowly	Declining market volume
Points		2	
Limiting price increases	There is always room for price increases to cover rising costs and increased profits	There is a possibility of price increases only to cover cost increases	Tough price competition in the market, no opportunity to raise prices
Points		2	
The level of product differentiation on the market	The products of the companies differ significantly from each other	Goods on the market are standardized according to key properties, but differ in additional benefits	Companies sell a standardized product
Points		2	
Final cumulative score	1,8		
Up to 1.5 points	Low threat of intra-industry competition		
1.5-2.5 points	Average threat level of intra-industry competition		
From 2.5 points	High level of threat of intra-industry competition		

The final value on the parameters of assessment of intra-industry competition shows that in this case we are talking about an average level of threat.

Table 4 Threat assessment of new competitors

Evaluation parameters	Evaluation		
	1	2	3
Strong brands with a high level of loyalty	There are no major players	There are 2-3 major players on the market	2-3 major players hold more than 80% of the market
Points	1		
Economies of scale	Not available	Only a few players have	Significant
Points	1		

Continuation table 4

Start-up costs for new players	High (payback period > 1 year)	Medium (payback period 6-12 months)	Low (payback < 3 months)
Points			3
The need for business licenses	Not required	For certain types of work	Needed
Points			3
Reprisals by firms already in the industry	Firms aren't pushing new players	Firms pay attention to new players, but do not prevent them from developing	Firms are playing a fiercely competitive game and severely repressing new entrants
Points	1		
Administrative barriers	State authorities do not interfere in the activities of the industry	State authorities interfere in the activities of the industry, but at a low level	State authorities have complete control over the industry
Points		2	
Level of product differentiation	All possible niches are occupied by players	There are micro niches	Low level of product diversity
Points			3
Access to distribution channels	Access to distribution channels is limited	Access to distribution channels requires moderate investment	Access to distribution channels is completely open
Points			3
Willingness of existing players to lower prices	At any attempt to introduce a cheaper offer, the existing players reduce prices	The big players will not reduce prices	Players will not cut prices
Points			3
Industry growth rate	Stagnation or decline	Decelerating	Tall and growing
Points			3
Final cumulative score	2,3		
Up to 1.5 points	Low threat of entry for new players		
1.5-2.5 points	The average level of threat of entry for new players		
From 2.5 points	High level of threat of entry for new players		

This table shows that the level of threat of entry of new players in the market is quite high.

Suppliers can also influence the activities of the company, in the case of the company "Nika Project Lab" information suppliers have the greatest power. The suppliers of working equipment also have influence. The evaluation of the market power of suppliers is done in Table 5.

Table 5 Supplier threat assessment

Evaluation parameters	Evaluation		
	1	2	3
Number of suppliers	Wide range of suppliers	There are many suppliers, but not enough for all companies	Small number of suppliers
Points	1		
Limited vendor resources	Unrestricted scope	Average volume constraints	Limitations in volume
Points		2	
Switching costs	Low switching costs	Average switching costs	High switching costs
Points	1		
Priority direction for the supplier	High priority of the industry for the supplier	Average industry priority for the supplier	Low priority of the industry for the supplier
Points		2	
Final cumulative score	1,5		
Up to 1.5 points	Low level of threat to the company from suppliers		
1.5-2.5 points	The average level of threat to the company from suppliers		
From 2.5 points	High level of threat to the company from suppliers		

There is an average level of threat from suppliers.

Buyers influence the competitiveness of the company on the market, as they are consumers of the product and ensure the very existence of the market. The market power of buyers is estimated in Table 6.

Table 6 Assessment of the threat of client withdrawal

Evaluation parameters	Evaluation		
	1	2	3
Number of consumers	A large (growing) share of consumers of services of this industry	The average share of consumers of services of this industry	A small share of consumers of services of this industry
Points		2	
Price Sensitivity	The buyer is completely insensitive to price	The buyer will switch only when there is a significant difference in price	The customer will always switch to a product with a lower price
Points	1		
Consumer interest in the purchase	High interest	Average interest	Low interest
Points	1		

Continuation table 6

Share of customers with high sales volume	Sales volume is evenly distributed among all customers	A small portion of customers hold about 50% of sales	More than 80% of sales come from a few customers
Points	1		
Tendency to switch to substitute goods	The company's product is completely unique, there are no analogues	The company's goods are partly unique, there are distinctive characteristics that are important to customers	The company's product is not unique, there are complete analogues
Points		2	
Consumers are not satisfied with the quality of goods on the market	Total Quality Satisfaction	Dissatisfaction with secondary characteristics of the product	Dissatisfaction with the key characteristics of the product
Points		2	
Final cumulative score	1,5		
Up to 1.5 points	Low threat level of customer exit		
1.5-2.5 points	The average level of threat of customer exit		
From 2.5 points	High level of threat of client withdrawal		

There is an average level of threat of the client leaving.

Combining the results of the threat assessment, we can see a general picture, which is presented in Table 7.

Table 7 Summary table of analysis

Parameter	Value	Description	Direction of work
The threat of substitute products	Medium 2,25	The company does not have an absolutely unique service on the market, but the number of substitute products is small	Improving the uniqueness of the offer and communicating it
Threat of intra-industry competition	Medium 1,8	The company is in a medium-competitive market, and the service is not unique, but has additional benefits	Constant monitoring of competitors' offers, work on the uniqueness of the service
Threat from new competitors	Medium 2,3	Average level of appearance of new competitors due to attractive development conditions	Constantly monitor the emergence of competitors, work on the uniqueness of the proposal and improve knowledge of the service
Threat from suppliers	Medium 1,5	Dependence on information in the activities of the company is quite high, so there is a dependence on its suppliers	It is necessary to have a reserve base of suppliers, in case the main group of suppliers is not interested in this industry

Continuation table 7

The threat of clients leaving	Medium 1,5	There are more than enough potential consumers of the service in the market, they are not sensitive to price changes, but customers pay attention to additional features and benefits than can be unsatisfied	The company needs to clearly understand and develop its main advantages over competitors, as well as adjust to changing consumer demand for secondary product features
-------------------------------	---------------	---	--

Based on the data obtained it was possible to form a diagram of "Porter's 5 forces", which is shown in Figure 10.

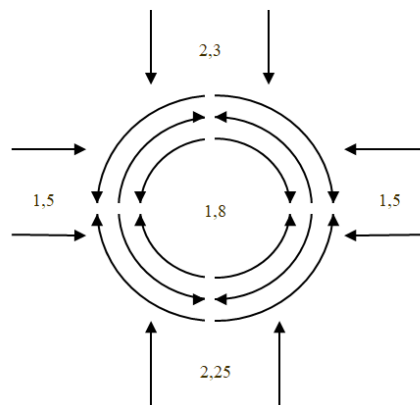


Fig. 10 - Porter's Five Forces diagram

According to this diagram, we can see that the vertical aspects, namely the threat of new competitors and the threat of substitute products, have the greatest impact on the attractiveness of the industry. As for threats from suppliers and customers, they have the same impact.

By working on the uniqueness of the company's offering, the threats from competitors and substitute products will be avoided, and the summary table provides recommendations for dealing with each threat.

1.6 Market Summary

The analysis of the structure of the business trust management market reflects the following:

There are 3 types of providing services for business management in the market: consulting, outsourcing, management companies; since 2020 business trust

management market is growing, both in quantitative indicators (the number of companies providing their services) and in financial indicators.

The study of the market structure revealed that there are different objects of trust management. The most common is real estate and investment management. But an object such as a business has also become a frequent object of trust management, especially after the pandemic.

During the study of demand and seasonality were used data from the services "WordStat Yandex" and "Google Trends" of which it is worth noting that the peak rates in the market - 2 and 11 months of the calendar year, associated with political, economic innovations and summing up the year end and getting rid of excess and striving for something new. The demand figure is minimal in the summer months, the period of vacations and "respite" of the business sphere.

A market trend analysis (PESTLE) helped identify major threats and opportunities in the market:

Major threats:

- increase in the number of competitors in the business management market;
- growth in the number of closed IEs;
- increase in the level of distrust in relation to the service of business management.

The main opportunities:

- growth of entrepreneurial activity;
- conducting a policy aimed at the removal of business from the shadow sector of the economy;

As a result of the analysis of the attractiveness of the industry (according to M. Porter) it was found out that the greatest threat is posed by the aspects on the vertical, and the aspects on the horizontal have the same impact on the attractiveness of the industry.

References

1. Year of dying business: where and why individual entrepreneurs are disappearing in Russia [Electronic resource] / Forbes Russia / - Free access from the Internet. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/437999-god-umirausego-biznesa-gde-i-pocemu-v-rossii-ischezaut-individual-nye-predprinimateli> (access date: 24.12.2021).
2. Makedonsky S., Evfrosinin U., Shusterova L. Outsourcing in the strategy of modern business. Best practices of successful work with service providers // Peter Publishing House. - 2019. - 400 c.
3. Preliminary results of the trust management market in the III quarter of 2020 [Electronic resource] / Expert | RA / - Free access from the Internet. URL: https://raexpert.ru/researches/ua/du_3q_2020pre/ (access date: 24.12.2021).
4. Trust management of business [Electronic resource] / Word selection service Yandex.Wordstat / - Free access from the Internet. URL: <https://wordstat.yandex.ru/#!/history?words=trust%20management%20business> (access date: 27.12.2021).
5. Business trust management [Electronic resource] / Google Trends / - Free access from the Internet. URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?q=доверительное%20управление%20бизнесом> (access date: 27.12.2021).
6. Sell business [Electronic resource] / Word selection service Yandex.Wordstat / - Free access from the Internet. URL: <https://wordstat.yandex.ru/#!/history?words=sell%20business> (access date: 27.12.2021).
7. Sell the business [Electronic resource] / Google Trends / - Free access from the Internet. URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?q=продать%20бизнес> (access date: 27.12.2021).
8. How did the rallies of 2020-2021 change Russian protest, and why did the authorities respond to them with repression? [Electronic resource] / Internet

edition "Paper" / - Free access from the Internet. URL: <https://paperpaper.ru/kak-mitingi-2020-2021-godov-izmenili-rossij/> (access date: 27.12.2021).

9. Rumble in 2022: Sberbank warned all those who have money in rubles [Electronic resource] / News agency Primpress / - Free access from the Internet. URL: <https://primpress.ru/article/77629> (access date: 27.12.2021).

10. Bloomberg called the main economic risks in 2022 [Electronic resource] / RBC / - Free access from the Internet. URL: <https://www.rbc.ru/economics/13/12/2021/61b782a29a794760abd3f6b3> (access date: 27.12.2021).

11. Trends of 2022 - development of the trust management market [Electronic resource] / Finansovaya Gazeta/ - Free access from the Internet. URL: <https://fingazeta.ru/business/investments/474032> (access date: 27.12.2021).

12. Changes in the Tax Code in 2022-2024: how it will affect business? [Electronic resource] / Online Accounting Nebo / - Free access from the Internet. URL: <https://nebopro.ru/blog/izmenenie-nalogovogo-kodeksa/> (access date: 27.12.2021).

13. Experts reported that the number of closed IEs in Russia almost doubled in a year [Electronic resource] / TASS / - Free access from the Internet. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11931743> (access date: 27.12.2021).

14. Neural networks for small business [Electronic resource] / Business media RB.RU / - Free access from the Internet. URL: <https://rb.ru/opinion/nejroseti-cases/> (access date: 27.12.2021).

15. Serova G.A. Article. The role of digitalization of paperwork in the digital office of the company. - Journal: "Case Management" number 3, 2019.

Приложение Б (справочное)

55 шаблонов бизнес-моделей

п/н	Название	Охваченное направление	Примеры компаний	Описание
1	«Айкидо»	Что Почему	Six Flags (1961) The Body Shop (1976), Swatch (1983),	Айкидо – это вид японского боевого искусства, предполагающего слияние. С атакующим противником и перенаправление его энергии. В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компании делать предложение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных
2	«Аренда в место покупки»	Что Почему	Xerox (1959), Blockbuster (1985), Car2Go (2008)	Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуются куда меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства
3	«Аукцион»	Что Почему	eBay (1995), Google (1998), Zora (2005)	Продажа товара или услуги покупателю, предложившему самую высокую ставку. Окончательная цена устанавливается в заранее определенный момент либо же при отсутствии более высоких ставок. Такой подход позволяет компании продавать по максимальной цене, приемлемой для клиентов. Клиент выигрывает от возможности повлиять на стоимость продукта
4	«Аффилирование»	Как Почему	Amazon Store (1995), Pinterest (2010), Cybererotica (1994)	Основной акцент — на поддержке других сторон с целью эффективной продажи и получения прибыли от успешных сделок. Аффилированные организации обычно получают либо плату за продажу; либо плату за показ. Компания имеет доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности
5	«Банкомат»	Как Почему	American Express (1891), Amazon Store (1994),	Клиент оплачивает проданные продукты наперед, еще до того, как компания покрывает сопутствующие расходы. Возникающую в результате ликвидность можно использовать для погашения долгов или инвестирования в

			PayPal (1998)	другие области
6	«Бартер»	Что Почему	P&G (1970), PepsiCo (1972), Lufthansa (1993)	Обмен продуктами без использования денег. В бизнес-контексте клиент предлагает организации нечто, имеющее стоимость. Обмениваемые продукты необязательно имеют непосредственное отношение друг к другу и могут по-разному оцениваться каждой стороной
7	«Без излишеств»	Что Как Почему Кто	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948)	Компания, создающая стоимость по принципу «Без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое, в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки
8	«Белая этикетка»	Что Как	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing In A Box (2005)	Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под их брендом с тем, чтобы казалось, будто продукты произведены именно этими компаниями. Один и тот же товар или услуга предлагается различными продавцами под разными брендами. Таким образом несколько потребительских сегментов насыщаются одинаковым продуктом
9	«Брендинг ингредиентов»	Что Как	Intel (1991), Shimano (1995), Bosch (2000)	Это включение в продукт брендового ингредиента, принадлежащего другому поставщику. В этом случае в рекламе основного продукта делается акцент на продукте-ингредиенте и подчеркивается стоимость, которую он создает для клиентов. Позитивные ассоциации с брендом-ингредиентом переносятся на основной продукт и повышают его привлекательность
10	«Битва и лезвие»	Что Как Почему	HP (1984), Apple (2003), Gillette (1904)	Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект
11	«Гарантирована работосп	Что Как Почему	NetJets (1964), IBM (1995), Hilti	Компания ставит во главу угла потребности клиента и соответствующим образом формирует ценностное предложение. Шаблон

	особность и наличие»		(2000)	можно применить ко всем аспектам бизнеса
12	«Двухсторонний рынок»	Что Как Почему	Google (1998), eBay (1995), Facebook (2004)	Этот шаблон облегчает взаимодействие нескольких взаимозависимых групп или клиентов. Чем больше групп или отдельных членов каждой группы пользуются той или иной площадкой, тем выше ее ценность. Две стороны зачастую представлены совершенно разнородными группами, например компаниями с одной стороны и группами, имеющими частные интересы, с другой
13	«Дирижёр»	Как Почему	Nike (1978), Airtel (1995), Li & Fung (1971)	Компания фокусируется на ключевых аспектах специализации в цепочке создания стоимости. Все остальные звенья цепочки передаются на аутсорсинг и активно координируются. Это позволяет компании снижать расходы и извлекать выгоду из экономии от масштаба поставщиков. Фокусирование на ключевых аспектах специализации улучшает эффективность
14	«Длинный хвост»	Что Как Почему	Apple (2003), YouTube (2005), Amazon (1995)	Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму
15	«Долевая собственность»	Что Как Почему Кто	NetJets (1964), HomeBuy (2009), Harimag (1963)	Шаблон предполагает разделение определенного актива между несколькими владельцами. Как правило, актив является капиталоемким, но потребность в нем возникает лишь эпизодически. В то время как клиенты выигрывают от возможности пользоваться данным активом, им не нужно в одиночку инвестировать в него весь капитал
16	«Дополнительные возможности»	Что Почему	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)	Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности
17	«Игрок одного уровня»	Что Как	PayPal (1998), Amazon (2002), TRUSTe (1997)	«Игрок одного уровня» — это специализированная компания, деятельность которой ограничена обеспечением одного звена в цепочках создания стоимости. Данное звено обычно предлагается на различных рынках и в различных отраслях. Компания

				выигрывает от экономии от масштаба и зачастую способствует более эффективному производству. К тому же накопленный профессиональный опыт и знания помогают повышать качество процесса
18	«Интегратор»	Почему Как	Ford (1908), Zara (1975), Exxon Mobil (1999)	Компания, которая придерживается модели «Интегратор», контролирует большинство этапов в процессе создания стоимости, включая все ресурсы и мощности. Повышение производительности, экономия от охвата и уменьшение зависимости от поставщиков способствуют сокращению расходов и стабильному созданию стоимости
19	«Использование по максимуму»	Что Как Почему	Porsche (1931), BASF (1998), Amazon (2002)	Ноу-хау и прочие активы, имеющиеся в распоряжении компании, не только используются для создания собственных продуктов, но и предлагаются другим компаниям. Таким образом, «неактивные» ресурсы способствуют генерированию выручки сверх поступлений от основного ценностного предложения
20	«Контракты, основанные на показателях»	Что Как Почему	Rolls-Royce (1980), BASF (1998), Xerox (2002)	Цена продукта рассчитывается, исходя не из номинальной стоимости, а из итоговых показателей или поддающегося оценке результата, принимающего форму услуги. Подрядчики, работающие по контрактам, основанным на показателях, активно вовлечены в процесс создания потребительской стоимости. Профессиональный опыт и экономия от масштаба помогают снижать расходы на производство и обслуживание, а от снижения расходов выигрывают и покупатели
21	«Краудсорсинг»	Как Почему	Cisco (2007), Myfab (2008), InnoCentive (2001)	Решение той или иной задачи или проблемы выполняется анонимной группой пользователей, обычно через Интернет. Участники, внесшие свой вклад, получают небольшое вознаграждение или возможность выиграть приз, если их решение отбирается для того, чтобы быть задействованным в производстве или продаже. Участие и взаимодействие клиентов укрепляют позитивные отношения с ними и впоследствии способствуют повышению объема продаж и выручки компании
22	«Краудфандинг»	Как Почему	Diaspora (2010), Marillion (1997), Brainpool (2011)	Продукт, проект или целый стартап финансируется (обычно через Интернет) группой инвесторов, желающих поддержать данную задумку. При достижении критической массы идея получает воплощение, а инвесторы — специальное вознаграждение, обычно соразмерное сумме

				вложенных денег
23	«Лицензирование»	Что Как Почему	IBM (1920), ARM (1989), Anheuser-Busch (1870)	Основной упор делается на создании интеллектуальной собственности, которая может быть продана по лицензии другим производителям. Таким образом, эта модель основывается не столько на применении знания в форме создания продуктов, сколько на попытках трансформировать эти нематериальные активы в деньги. Лицензирование предоставляет компании свободу бросить все силы на исследования и разработки и позволяет поделиться с третьими сторонами знаниями, которые в противном случае остались бы невостребованными
24	«Лояльность клиентов»	Что Почему	American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)	Клиенты удерживаются, а лояльность усиливается за счет создания стоимости, намного превосходящей стоимость самого продукта, — например, благодаря стимулирующим программам. Цель — подкрепить лояльность, вознаграждая ее специальными предложениями или формируя эмоциональные связи. Клиенты оказываются «привязаны» к компании на добровольной основе, и это гарантирует будущие доходы
25	«Магазин в магазине»	Что Как Почему	Bosch (2000), MinuteClinic (2000), Tchibo (1987)	Вместо того чтобы открывать новые отделения, компания находит партнера, чьи отделения могут выиграть от размещения в них ее предложения. В результате получается маленький магазин внутри другого магазина (обоюдовыгодная ситуация). Магазин-хозяин выигрывает от большого наплыва посетителей и стабильного дохода от аренды, в то время как компания-арендатор пользуется дешевыми ресурсами: площадью, расположением или рабочей силой
26	«Массовая кастомизация»	Что Как Почему	Dell (1984), Levi's (1990), Factory121 (2006)	Кастомизация продуктов посредством массового производства когда-то казалась чем-то из области фантастики, а сейчас с появлением модульной продукции и производственных систем, облегчающих эффективную индивидуализацию продуктов, она более чем реальна. В результате потребности отдельного покупателя можно удовлетворить в условиях массового производства и по конкурентным ценам
27	«Мусор - в наличные»	Что Как Почему	Greenware (2001), Emeco (2010), H&M (2012)	Бывшие в употреблении продукты собираются и либо продаются в другие страны, либо превращаются в новые продукты. Схема получения дохода, как правило, основывается на нулевых или очень низких расходах на закупки. Расходы на ресурсы практически сведены к минимуму, поскольку материалы

				предоставляются поставщиками бесплатно или же по сниженным ценам. Данный шаблон также апеллирует к экологической сознательности клиентов
28	«Обратная инновация»	Что Как	Logitech (1981), Nokia (2003), Renaul (2004)	Простые недорогие продукты, разработанные на развивающихся рынках и для них, также продаются в промышленно развитых странах. Прилагательное «обратная» в данном случае описывает расхождения с традиционным процессом, когда новые продукты разрабатываются в развитых странах, а потом адаптируются к нуждам развивающихся рынков
29	«Оплата по факту использования»	Что Почему	Google (1998), Hot Choice (1988), Car2Go (2008)	При использовании этой модели измеряется фактическое использование товара или услуги. Иными словами, клиент платит на основании того, что было потреблено. Таким образом компания привлекает клиентов, для которых важна дополнительная гибкость, пусть даже она обходится дороже
30	«Ориентация на бедных»	Что Как Почему Кто	Airtel (1995), Unilever (2000), Walmart (2012)	Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы
31	«От проталкивания к привлечению»	Что Как	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984)	Данный шаблон предполагает, что компания придерживается курса на децентрализацию и привнесение гибкости в процессы. Это позволяет ей уделять больше внимания клиентам. Чтобы своевременно и гибко реагировать на новые потребности клиентов, корректировка может коснуться любого звена цепочки создания стоимости, включая производство и даже НИОКР
32	«Открытый бизнес»	Как Почему	Valve Corporations (1998), ABRILL Moda (2008)	Ядром создания стоимости становится сотрудничество с партнерами по бизнес-экосистеме. Компании, реализующие данную модель, находятся в постоянном активном поиске оригинальных методов совместной работы с поставщиками и клиентами с тем, чтобы открыть и расширить свой бизнес
33	«Оцифровывание»	Что Как	Wikipedia (2001), Netflix (2008),	Данный шаблон предполагает возможность превратить имеющиеся товары и услуги в цифровые аналоги, что обеспечивает преимущество по сравнению с физическими

			DropBox (2007)	продуктами, например, более быструю и удобную дистрибуцию. В идеале оцифровывание товара или услуги не должно уменьшать воспринимаемую потребительскую стоимость
34	«Перекрытые продажи»	Что Как Почему	Shell (1930), IKEA (1956), Aldi (1986)	При использовании этой бизнес-модели к предложению добавляются товары и услуги стороннего бизнеса, что благотворно сказывается на существующих ключевых умениях и ресурсах. Особенно в розничной торговле компании с легкостью предоставляют дополнительные продукты и предложения, не связанные с основным направлением их деятельности. Таким образом удовлетворяется больше потребностей потенциальных клиентов и генерируется дополнительный доход при относительно незначительных изменениях существующей инфраструктуры и активов
35	«Платите по желанию»	Что Почему	Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), NoiseTrade (2006)	Покупатель платит за продукт любую сумму по своему усмотрению, иногда даже не платит вообще ничего. В некоторых случаях устанавливается некий минимальный порог и/или указывается желаемая цена, которая служит клиенту ориентиром. Плюс для клиента — возможность влиять на формирование цены, в то время как продавец выигрывает от растущей клиентской базы
36	«Подписка»	Что Почему	Netflix (1999), Jamba (2004), Spotify (2006)	Клиент производит регулярный платеж, обычно за месяц или год и взамен может пользоваться товаром или услугой. Клиенты выигрывают преимущественно от более низкой стоимости пользования и гарантированного наличия продукта, а компания получает более стабильный поток дохода
37	«Пользовательский проект»	Что Как Почему	Lulu (2002), Lego Factory (2005), Apple (2008)	Клиент выступает в качестве и производителя, и потребителя. Приведем пример: онлайн-платформа предоставляет клиенту необходимую поддержку в разработке и продаже продукта, в частности ПО для разработки, производственные сервисы или интернет-магазин. Таким образом, функция компании сводится к содействию клиентам, благодаря чему компания пользуется их креативностью. Клиенты выигрывают от возможности реализовать свои предпринимательские идеи без необходимости обеспечивать необходимую инфраструктуру. Выручка генерируется за счет фактических продаж
38	«Привязки»	Как	Lego (1949),	Клиенты оказываются «привязаны» к товарам

	вание клиентов»	Почему	Microsoft (1975), HP (1984)	и услугам определенного продавца. Переход к другому продавцу возможен лишь при значительных расходах. «Привязывание» клиентов осуществляется за счет либо технологических механизмов, либо существенной взаимозависимости товаров и услуг
39	«Провайдер решений»	Что Как Почему	Tetra Pack (1993), Apple (2001), 3M Service (2010)	Компания — провайдер решений предлагает широкий спектр товаров и услуг в одной конкретной области. Клиент снабжается специальными ноу-хау, повышающими эффективность и производительность. В качестве провайдера решений компания может предотвратить потери дохода, расширяя спектр предоставляемых услуг и тем самым повышая ценность продукта. Более того, тесное взаимодействие с клиентами помогает лучше узнать их потребности и привычки и с помощью этой информации впоследствии усовершенствовать товары и услуги
40	«Продажа впечатлений»	Что Как Почему	IKEA (1956), Swatch (1983), Red bull (1987)	Ценность товара или услуги повышается за счет дополнительно предлагаемых впечатлений. Такой подход делает возможным возрастание спроса и сопутствующее повышение цен. Впечатления клиентов должны создаваться соответствующим образом — скажем, с помощью подходящей рекламной кампании, убранства или оснащения магазина
41	«Прямые продажи»	Что Как Почему	Amway (1959), Dell (1984), Vorwerk (1930)	Продукты компании продаются не через посредника, а поставляются напрямую производителем или поставщиком услуг. В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников. Сэкономленными средствами можно поделиться с покупателями. Данный шаблон помогает сформировать единую модель дистрибуции, а прямой контакт улучшает взаимоотношения с клиентами
42	«Разделение доходов»	Что Почему	CDnow (1994), Apple (2008), Groupon (2008)	Практика разделения доходов с другими заинтересованными сторонами, скажем, с компаниями — поставщиками дополняющих продуктов или услуг либо даже с конкурентами. Одна сторона получает долю доходов другой стороны, которая выигрывает от расширения клиентской базы
43	«Робин Гуд»	Что Почему Кто	TOMS Shoes (2006), Warby Parker (2008), One Laptop per child (2005)	Один и тот же товар или услуга предлагается «богатым» по более высокой цене, чем «бедным», поэтому основная доля выручки поступает от более состоятельной части клиентской базы. Хотя само по себе обслуживание «бедных» не приносит денег,

				оно обеспечивает экономию от масштаба, которой не могут добиться другие поставщики. К тому же такая позиция положительно сказывается на имидже компании
44	«Роскошь и эксклюзив»	Что Как Почему Кто	Lamborghini (1962), The World (2002), Abbot Downing (2011)	Компания ориентируется на верхушку общественной пирамиды, вследствие чего активно выделяет свои товары и услуги. Высокие стандарты качества или эксклюзивные привилегии — основные факторы привлечения клиентов. Инвестиции, необходимые для дифференциации, компенсируются относительно высокими ценами, которые обычно обеспечивают высокую маржу
45	«Самообслуживание»	Что Как Почему	IKEA (1956), Car2Go (2008), McDonald's (1948)	Создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными
46	«Скрытый доход»	Что Как Почему Кто	Metro (1995), Google (1998), Facebook (2004)	Убеденность в том, что доходность бизнеса зависит от клиентов, осталась в прошлом. Сегодня основным источником дохода является третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование бесплатного или дешевого предложения, привлекающего потребителей. Весьма распространенное практическое применение данной модели — финансирование через рекламу. Привлеченные таким образом клиенты ценны для рекламодателей, которые спонсируют предложение. Данный шаблон способствует разделению доходов и клиентов
47	«Создание аналога»	Что Как Почему	Bayer (1897), Pelikan (1994), Denner (2010)	Данный шаблон подразумевает, что вы заведаете продуктом конкурента, разбираете его на части и используете подученные данные, чтобы произвести аналогичный или совместимый продукт. Поскольку в данном случае не требуются большие инвестиции в научно-исследовательские работы, эти продукты предлагаются по более низкой цене, чем оригинальные
48	«Супермаркет»	Что Как	Best Buy (1983),	Компания продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей. Как правило, в

		Почему	Staples (1986), Toys R Us (1948)	супермаркетах поддерживается широкий ассортимент и низкие цены. Многих клиентов привлекает большое разнообразие предлагаемых товаров, а экономия от охвата дает преимущество компании
49	«Ты – мне, я – тебе»	Что Как Почему	eBay (1995), Skype (2003), Zora (2005)	Данная модель (часто обозначаемая аббревиатурой P2P) основана на взаимодействии отдельных лиц, принадлежащих к однородной группе. Компания-организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия, обычно это онлайн-база данных и коммуникационный сервис, которые объединяют участников. На такой площадке можно дать объявления об аренде личных вещей, предложить товары и услуги, поделиться информацией или впечатлениями
50	«Управление данными о клиентах»	Как Почему	Amazon (1995), Google (1998), Payback (2000)	Новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне. Доход поступает либо от продажи информации непосредственно другим сторонам, либо от управления данными для собственных целей компании, например, для того чтобы повысить эффективность рекламы
51	«Фиксированная стоимость»	Что Почему	SBV (1898), Netflix (1999), Sandals Resorts (1981)	За товар или услуги взимается фиксированная пеня вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания — от стабильных денежных поступлений
52	«Франчайзинг»	Что Как Почему	Subway (1974), McDonald's (1948), McFit (1997)	Франчайзер, владеющий названием бренда, продуктами и корпоративным образом, продает их по лицензии независимым франчайзи, которые принимают на себя все риски по локальной деятельности. Доход генерируется как составная часть дохода и заказов франчайзи. Франчайзи извлекает выгоду из торговли хорошо известными брендами, а также из того, что ему предоставляются ноу-хау и поддержка
53	«Электронная коммерция»	Что Как Почему	Dell (1984), Asos (2000), Zora (2005)	Традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выигрывают от удобства и более широкого ассортимента, в то время как компании могут интегрировать продажи и дистрибуцию в другие внутренние процессы
54	Freemium	Что	Hotmail	Базовая версия продукта предлагается

		Почему	(1996), Skype (2003), Dropbox (2007)	бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями (которых обычно меньше)
55	Open Source	Что Как Почему	IBM (1955), Mozilla (1992), Wikipedia (2001)	При разработке открытого программного обеспечения исходный код ПО не является проприетарным, а находится в свободном для всех желающих доступе. В общем и целом, шаблон можно применить к любым технологическим аспектам продукта. Другие люди вносят свой вклад в продукт, но могут пользоваться им бесплатно как отдельные пользователи. Деньги обычно зарабатываются на услугах, дополняющих сам продукт, например консультациях и поддержке

Приложение В (справочное)

Десять главных отличий малого бизнеса от стартапов

Факторы	Малый бизнес	Стартап
Инновации	Не претендует на уникальность. Выбранное дело – одно из многих подобных предприятий. Открывая бизнес, легко можете следовать готовым решениям.	Инновации – это главное. Стартапы обязаны создавать что-то новое или улучшать существующее. Например, можно разработать совершенно новую категорию товаров, новую бизнес-модель или неизвестную доселе технологию.
Масштабы	Малый бизнес развивается в рамках границ, установленных самим бизнесменом. Другими словами, руководители сами ограничивают рост компании и сосредотачиваются на обслуживании определенного круга клиентов.	Стартап, как правило, не ограничивает масштабы своего роста и нацелен на завоевание как можно большей доли рынка. Руководители готовы наращивать свое влияние до тех пор, пока не станут лидерами отрасли.
Темпы роста	Малый бизнес, разумеется, должен расти быстро, но приоритетная задача все же – извлечение прибыли. Когда бизнес выходит в плюс, его рост происходит только по мере необходимости.	Стартап должен расти всегда и как можно быстрее, создавая воспроизводимую бизнес-модель. Руководители должны уметь воспроизвести успех компании в масштабах всего мира.
Прибыль	Как скоро бизнес станет окупаемым, и сколько на нем можно заработать? Малый бизнес нацелен на получение выручки, и, по возможности, прибыли с первого дня. Конечная прибыль компании зависит от аппетитов руководителя, а также от планов по расширению бизнеса.	У стартапа могут уйти месяцы и годы на то, чтобы выручить первые доходы. Приоритетная цель – создать продукт, который понравится потребителям и завоеует рынок. Если эта цель будет достигнута, то в конечном счете прибыль компании составит не малые цифры.
Финансирование	Чтобы открыть свое дело, как правило, достаточно личных сбережений, вложений со стороны семьи, друзей, банковских кредитов и/или средств инвестора. Однако цель руководителя – быть самодостаточным, поэтому руководитель внимательно следите за тем, сколько бизнес берет в долг, так как все эти деньги когда-то нужно будет возвращать с процентами.	Многие проекты сначала финансируются из личных средств или при помощи родных и близких. Все более популярным становится краудфандинг. Но наиболее распространенным вариантом финансирования остается привлечение средств от бизнес-ангелов, венчурных фондов и инвесторов. Стартап должен быстро достичь стадии развития и поэтому нуждается в дополнительном капитале, прежде чем компания начнет приносить прибыль. Следует помнить, что инвесторы ждут от стартапа повышенной финансовой отдачи, что создает дополнительное давление на компанию.
Технологии	Никаких особых технологий не	Технологии зачастую составляют

	требуется. Есть множество готовых технологических решений, которые можно иногда применять для достижения основных бизнес-целей. К ним относятся технологии в сфере маркетинга, бухгалтерские решения и т.п.	основной продукт стартапа. Но даже если это не так, стартап не может обойтись без постоянного использования новейших технологий для достижения быстрого роста и масштабирования.
Жизненный цикл	32% предприятий малого бизнеса закрываются в первые три года	92% предприятий закрываются в первые три года.
Команда и руководство	Малый бизнес обычно нанимает столько сотрудников, сколько необходимо для того, чтобы предприятие работало в рамках установленных лимитов роста.	Стартап-руководитель с самого начала должен развивать лидерские и управленческие качества, так как стартап должен расти как можно быстрее. По мере развития предприятия вам придется работать со все возрастающим штатом сотрудников, инвесторов, директоров и других заинтересованных лиц.
Образ жизни	Малый бизнес, по сравнению со стартапами, связан с меньшими рисками и обязательствами. Поэтому, возможно, вам удастся приемлемо сочетать работу и личную жизнь. Но в то же время жизнь бизнесмена полна вызовов, которые незнакомы тем, кто работает «с 9:00 до 18:00». Так что на первоначальном этапе любой бизнес будет требовать больших усилий, но со временем соотношение работы и личной жизни можно привести в баланс.	Стартап: если в деле задействованы средства инвесторов, то компания как можно раньше должна прийти к тому, чтобы начать приносить прибыль. Учитывая это, времени на плавное начало длительности не остается. За руководителем стоят инвесторы и сотрудники, которые ждут, когда будет создано невозможное. Для руководителя личная жизнь уходит далеко на второй план.
Стратегия выхода	Здесь возможны два варианта: передать свое дело детям или кому-нибудь его продать.	Стартап обычно переходит на следующий этап путем крупной сделки по продаже или проведением IPO.