

УДК 330.3

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**М.В. Владычик**, 3 курс

Научный руководитель – **И.М. Зборина**, к.э.н., доцент

**Полесский государственный университет**

Бизнес-планирование представляет собой эффективный инструмент управления, который используется во всех сферах деятельности и предоставляет возможность для выявления актуальных проектных решений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах. Это понятное и до-

ступное описание развития организации, включающее основные механизмы его стратегии на рынке.

Хорошо составленный бизнес-план необходим для убеждения инвесторов в привлекательности организации, в надёжности и финансовой окупаемости инвестиционного проекта. Естественно, лишь наличие грамотного бизнес-плана не выступает в качестве гарантии достижения поставленных целей, для эффективного воплощения идеи от предпринимателя требуется умелое искусное управление проектом.

Многие истории успеха начинались с инновационной бизнес-модели, а не с превосходного продукта:

- Skype – мощнейший телекоммуникационный провайдер в мире, хотя и не имеет собственной сетевой инфраструктуры;
- Netflix – вдохнула новую жизнь в видеопрокат без существования физических магазинов;
- Starbucks – известная в наше время сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум ценам.

В современном мире судьба компании зависит от умения применить правильную инновационную модель для эффективной монетизации технологии и выделиться среди потенциальных конкурентов [1, с-354]. Учёные из бизнес-школы университета Санкт-Галлена, которая входит в Топ-10 ведущих бизнес-школ Европы по версии Financial Times, провели анализ прорывных бизнес-моделей. Было выявлено, что за последние 100 лет 90% инновационных и революционных бизнес-моделей, есть результат творческого воспроизведения, рекомбинации и синтеза 55 базовых паттернов [2].

Основными принципами современного бизнес-моделирования являются:

1. Игнорировать статус-кво (доминирующую отраслевую логику);
2. Перестать оглядываться на конкурентов;
3. Бросить вызов ортодоксальности;
4. Генерировать как можно больше идей;
5. Разрешить ошибаться.

Цель любой бизнес-модели – это сломать доминирующую отраслевую логику таким способом, чтобы клиент получил больше ценности, а компания, в свою очередь, конкурентное преимущество и прибыль.

При использовании определённых шаблонных методов, с каждым годом компании всё с большей скоростью развивались и совершенствовались. Интересную концепцию выдвинул Крис Андерсон в Wired Magazine. Основной принцип – это продажи многого понемногу. Он отвергает закон Парето 80/20, при котором 20% товаров «бестселлеров» приносят 80% прибыли. Компании, которые используют этот паттерн могут получать до 60% прибыли от продажи с низким спросом. Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые не требуют больших объёмов и не обеспечивают большой маржи. При предоставлении разнообразия таких продуктов в большом количестве, совокупная выручка от метких продаж выливается в большие суммы. Такие бизнес-модели требуют небольших издержек на складские помещения и эффективной платформы для быстрой доставки продукции покупателям.

Интернет-магазин Amazon, основанный в 1994 г. можно по праву считать основоположником шаблона «Длинный хвост». 40% прибыли поступает от продаж книг, которые не найти в продаже традиционных книжных магазинах. Для Amazon этот «длинный хвост» нишевых продуктов не только ценный источник дохода, но и важный способ выделиться на фоне обычной книготорговли [2].

Можно сделать вывод о том, что при высокой конкуренции и при возможности удержания своих издержек на поддержание массовости и дистрибуцию товаров ниже конкурентов, шаблон «Длинный хвост» откроет перед компанией прекрасные перспективы.

Примером успешных кейсов в бизнес-планировании также можно выделить компанию Pfizer, которая создала бизнес-план для разработки вакцины от COVID-19, что помогло им стать одним из ведущих производителей в сфере здравоохранения. Рассматривая отрасль технологий, выдающейся и знаменитой на весь мир стала компания Apple, разработавшая стратегию выпуска своих продуктов таким образом, что это кардинально изменило рынок мобильных устройств и привело к огромному коммерческому успеху.

Все трансформации бизнеса отличаются друг от друга, но не являются уникальными – и это позволяет извлекать уроки из опыта других компаний. Сравнение результатов деятельности различных организаций позволяет выделять важные аспекты, влияющие на успешность проекта. Не бывает плохих результатов, бывают только результаты, которые не устраивают вас в данный момент времени. Поэтому важным фактором является изучение неуспешных кейсов.

В сфере розничной торговли компания Toys«R»Us не смогла адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям конкуренции онлайн-торговли, что привело к объявлению банкротства и закрытию многих магазинов. С подобной ситуацией столкнулась организация под названием «Thomas Cook», которая не смогла подстроиться под туристические тренды, и это привело к банкротству и закрытию одного из старейших туроператоров в мире.

Большинство трансформаций состоят по меньшей мере из двух чётко выраженных этапов: создания новой возможности и её внедрения. Над созданием новой возможности можно работать отдельно от текущей деловой деятельности, однако на этапе развёртывания приходится конкурировать с другими операционными приоритетами, что может существенно задержать использование этой возможности в работе или даже препятствовать этому.

В неудачных кейсах цели и экономические обоснования были весьма размыты, основаны на, так называемом, «видении преимуществ» вместо обоснованной системы и стратегии их реализации [3, с-146]. Зачастую преимущества для бизнеса переоценивают, а риски и проблемы, связанные с внесением изменений, недооценивают. Чтобы повысить вероятность реализации намеченных преимуществ, необходимо по возможности планировать трансформацию как процесс из множества коротких этапов, у каждого из которых – свой результат. Тогда даже в меняющихся условиях снижается уязвимость компаний, упрощается внесение изменений в ход трансформации, сохраняя её согласованность с общей стратегией.

Критически важным условием успеха является осознание и решение проблем заинтересованных лиц и наличие стратегии, позволяющей устранять и решать их на ранних этапах. Чем больше времени отводится на трансформацию, тем больше мнений заинтересованных лиц можно и нужно учитывать при выборе методики трансформации. Используемые методики должны обеспечивать возможность непосредственного участия основных заинтересованных лиц. Не следует полагаться на интерпретацию их потребностей сторонними экспертами. Участие заинтересованных лиц – важнейший фактор успеха практически во всех трансформациях.

Таким образом, бизнес-планирование является необходимым элементом для успешного запуска и развития бизнеса. Это помогает понять рынок и конкурентов, определить уникальную продающую пропозицию бизнеса, разработать стратегию маркетинга, управления и финансового планирования, а также установить конкретные цели и планы действий для их достижения.

#### **Список использованных источников**

1. Мухитдинова, Т. А. Особенности бизнес-планирования / Т. А. Мухитдинова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 24 (262). – С. 353-356. – URL: <https://moluch.ru/archive/262/60624/> (дата обращения: 05.04.2024).
2. Гассман О., Франкенберг К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов // Изд. Альпина – 2017. – С. 432.
3. Чудайкина Т.Н., Давыдкина О.П., Желиховский Д.О. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования // Московский экономический журнал. 2023. № 3. С. 140-148.