



THE WORLD BANK



КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА

**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ И КОММЕРЦИИ КЫРГЫЗСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ И ИНВЕСТИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ

**ВТОРОЙ ПРОЕКТ РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В
БАТКЕНСКОЙ ОБЛАСТИ (ПРЭР-2)**

ПРИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ ВСЕМИРНОГО БАНКА

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

ПО

БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЮ

ПОДГОТОВЛЕН КОМПАНИЕЙ



Кыргызстан - 2025г.

Обобщенная Структура Бизнес-плана: Три Столпа Успеха

Бизнес-план — это не просто документ для получения финансирования; это **Стратегическая Дорожная Карта**, жизненно необходимая предпринимателю для оценки и реализации потенциала своего бизнеса. Хотя формы могут меняться (в зависимости от требований кредитных учреждений), **фундаментальная структура** всегда остается неизменной, позволяя ответить на вопрос: «**Достойна ли эта идея инвестиций?**»



I. Общая Часть (Резюме и Описание Предприятия) БИЗНЕС ПЛАН

Этот раздел является **визитной карточкой** БП. Он создается последним, но читается первым, и именно на его основе формируется первоначальное впечатление о проекте.

1. Резюме

- ❖ **Суть:** Краткое, но исчерпывающее описание идеи, целей, ключевых финансовых показателей (общая стоимость, запрос на грант, ожидаемая прибыль, создаваемые рабочие места).
- ❖ **Вопрос, на который отвечает:** «В чем суть бизнеса и какие результаты он принесет?»
- ❖ **Особенности для ПМГ:** Необходимо с первых строк обозначить, как проект соответствует **социальным приоритетам** (создание рабочих мест для женщин/молодежи) и **инновационному потенциалу** ПМГ.

2. Описание Деятельности и Заявителя

- ❖ **Суть:** Детальная информация о юридическом статусе (ИП, ОсОО), местоположении, опыте и квалификации заявителя (руководителя проекта). Здесь же дается **Краткое описание деятельности компании** и ее история (для действующего бизнеса).
- ❖ **Вопрос, на который отвечает:** «Кто будет это делать и насколько он компетентен?»
- ❖ **Риск:** Слабый опыт заявителя может быть расценен Комитетом как **высокий риск реализации**.

3. Расчет Стоимости и Структура Финансирования

- ❖ **Суть:** Финансовые потребности проекта, разбивка на грантовые средства и собственный вклад (**Софинансирование**). Указываются ключевые показатели работы, которые будут мониториться (например, рост выручки).
- ❖ **Вопрос, на который отвечает:** «Сколько денег нужно и как эти деньги будут контролироваться?»

II. Три Столпа Бизнес-плана (Детализация)

Три следующих раздела — **План маркетинга**, **Производственный план** и **Финансовый план** — являются основой, на которой строится вся аргументация жизнеспособности бизнеса.

4. Маркетинговый План (Рынок и Спрос)

Этот раздел доказывает, что на ваш продукт или услугу существует **реальный, платежеспособный спрос**.

➤ Ключевые модули:

- ✓ **Анализ рынка:** Тенденции, объемы, регулирование, доступность ресурсов.
- ✓ **Анализ клиентов:** Портрет целевой аудитории, поведение, ценовые ожидания.
- ✓ **Анализ конкурентов:** Сравнительная матрица и ваше конкурентное преимущество.

- ✓ **Маркетинговый комплекс (4P) и План продаж:** Стратегия продвижения и реалистичный прогноз объемов продаж на 3 года.
- **Вопрос, на который отвечает:** «Есть ли у нас покупатели и как мы до них доберемся?»

5. Производственный / Операционный План

Этот раздел доказывает, что **вы способны производить** продукт в необходимом объеме и с требуемым качеством.

- **Ключевые модули:**
 - ✓ **Планирование производства:** Описание технологии, расчет мощности, требования к помещению.
 - ✓ **Потребности в оборудовании:** Детальное ТЗ (Техническое задание) на закупку грантовых средств.
 - ✓ **План сырья и кадрового обеспечения:** Источники сырья, штатное расписание, соблюдение трудовых норм.
 - ✓ **Производственная и операционная безопасность:** Меры по ОТ и ТБ, соблюдение СЭС (особенно для пищевых).
- **Вопрос, на который отвечает:** «Можем ли мы произвести продукт эффективно и безопасно?»

6. Финансовый План

Это окончательное доказательство жизнеспособности идеи, выраженное в цифрах.

- **Ключевые модули:**
 - ✓ **Финансовые отчеты: P&L** (Прибыли и убытки) — показывает **прибыльность**. **Cash Flow** (Движение денежных средств) — показывает **ликвидность** и отсутствие кассовых разрывов.
 - ✓ **Налогообложение:** Выбор режима (ЕН) и расчет налоговых отчислений.
- **Вопрос, на который отвечает:** «Будет ли проект зарабатывать деньги и сможет ли он платить по счетам?»

III. Вопросы Устойчивости и Контроля

Эти аспекты являются **неотъемлемой частью** современного БП как ESG-стандарты.

- ❖ **Экологическая устойчивость:** Как проект управляет отходами, использует ресурсы и внедряет «зеленые» инвестиции.
- ❖ **Социальная ответственность:** Создание рабочих мест для уязвимых групп, соблюдение прав работников (запрет детского труда).
- ❖ **Мониторинг и Оценка (МиО):** План сбора данных о результатах (рабочие места, выручка) для предоставления отчетов АРИС.

- ❖ **Устойчивость Активов:** Обязательство не продавать грантовое имущество в течение **минимум 5 лет**.

Составляя БП, нужно всегда помнить о том, что **нельзя преувеличивать свои возможности**, но необходимо **заложить прочный фундамент** для долгосрочного и устойчивого развития бизнеса.

II. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Что такое маркетинг?

Хорошая организация маркетинга – одна из наиболее важных сфер деятельности в организации любого бизнеса. Именно маркетинг позволяет бизнесу стать конкурентоспособным и преуспевающим. Поэтому нужно учесть участие в бизнесе двух главных сторон – клиентов и конкурентов.

На практике, большинство начинающих предприятий даже не задумываются о том, что представляет собой их рынок, есть ли вообще спрос на их товары или услуги. Они начинают свой бизнес, зная только одно: какие товары или услуги они собираются предложить на рынке. При этом не думают, нужен ли их товар вообще, и если да, в то в каком количестве?

Кроме того, предприниматели часто забывают также о том, что кроме них на рынке давно уже работают предприятия, которые производят такой же товар – т.е., конкуренты. Их товары/услуги уже известны клиентам, и в случае появления новых игроков на рынке, они не будут просто наблюдать, а предпримут какие-то действия.

Есть еще другие факторы, которые необходимо учитывать в процессе маркетинговой предпринимательской деятельности. Но начнем с самого маркетинга.

Так что же такое «маркетинг»? В основе термина «маркетинг» лежит английское слово «market», что означает «рынок». *Маркетинг* - это комплекс мероприятий, направленных на изучение спроса, разработку и предложение нужного продукта в нужном месте по нужной цене для потребителя. *Цель маркетинга (миссия)* - удовлетворение выявленных потребностей клиента, с получением выгоды для себя.

Основные понятия маркетинга

- *нужда* - это ощущаемый недостаток в чем-либо;
- *потребность* - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с индивидуальностью и культурным уровнем человека;
- *товар* - все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения нужд и потребностей;
- *рынок* - совокупность имеющихся и потенциальных потребителей;
- *сегментация рынка* - разделение рынка на группы потребителей со схожими потребностями;
- *маркетинговая стратегия* - набор принципов и решений, которые позволяют определить рынки и товары и предпринять необходимые действия;
- *удовлетворенность покупателя* – степень совпадения свойств товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаров.

В целом, *маркетинг* – это все, что делается для выяснения потенциальных клиентов и их потребностей, которые вы способны удовлетворять, при этом осуществляя следующее:

- изучения их нужд и потребностей;
- разработки и предоставления продуктов и услуг, в которых они нуждаются;

- установления цены, которые они готовы платить;
- информирования и привлечения клиентов для приобретения товаров и услуг;
- продвижения и доставки товаров и услуг клиентам;
- предоставления обслуживания.

План маркетинга

План маркетинга – это важнейшая часть бизнес-плана, описывающая рынки, конкуренцию и товары/услуги, намечаемые к производству. Это своего рода «отправная точка» для предпринимателя, позволяющая четко запланировать конкретные товары/услуги, прежде, чем он начнёт их производство. На основе плана маркетинга – далее разрабатывается производственный и финансовые планы.

Основная цель (**главный вопрос**) **Плана маркетинга** в бизнес-планировании – ответ на вопрос: Что продавать?

Ответ на данный вопрос кроется в других под-вопросах, которые следуют из него:

- Кто, в целом, покупает данный товар? Кто конкурирует (препятствует)? В каких условиях работается на данном рынке (каналы продвижения и сбыта, а также госрегулирование)? Какой товар с учетом вышеуказанного можно предложить? Как это донести до клиента?

Таким образом, основное предназначение маркетингового плана – это предоставление рыночной информации, а также последующий анализ и выбор конкретных рынков, товаров/услуг и маркетинг-микс.

В целом, Маркетинговый план включает в себя следующие элементы:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Анализ клиентов • Анализ конкурентов • Разработка маркетинговой стратегии (выбор целевого рынка) и тактики (маркетинг-микс), реализуемой через планирование товара /услуги, цены, продвижения и распределения/сбыта) • Планируемый бюджет маркетинга |
|---|

Общий анализ рынка. Одной из главных составляющих анализа внешней среды является *анализ рынка (общий)*, куда входит сбор, анализ и обработка информации о рынке в целом. Анализируется объем и динамика рынка, влияние сезонной составляющей, уровень цен на данный товар/услугу, наличие товаров-заменителей, уровень конкуренции, государственная политика в области регулирования, имеющаяся логистическая, транспортная, финансово-кредитная инфраструктуры. Особенно важно отслеживать государственное регулирование данной отрасли: законодательная база, регулирующая развитие бизнеса, тенденции в изменениях законодательства; экономическое состояние региона, степень развития отрасли. Улучшение или ухудшение политики налогообложения, технического регулирования (стандарты и регламенты), спад или подъем отрасли, изменения в инфраструктуре (логистика, кредитование, консалтинг и пр.) также могут оказать влияние на анализ и выбор рынка.

Анализ клиентов включает в себя выявление целевых групп потребителей и определение их потребностей. Для этого нужно разделить всех клиентов на группы, а затем определить признаки, характерные для каждой группы. Идея заключается в

составлении *подробной характеристики клиентов* с одинаковыми потребностями и определение способов их удовлетворения. Такой подход позволит выявить основные (целевые) группы клиентов именно вашего бизнеса.

Чаще всего на практике применяются следующие критерии разделения рынка (признаки сегментации):

- Географические (расположение, численность, транспортная сеть, развитие местной экономики, местные нормы, климат и пр.).
- Демографический (пол, возраст, образование, профессия, доходы, семейное положение, национальность и пр.).
- Психографический (социальная группа, тип личности, мотивы покупок, отношение к фирме, опыт использования товара и пр.).

Сочетание выбранных критериев сегментации позволит выделить сегменты рынка, которые могут заинтересовать предпринимателя. Например, это может быть сегмент детской спортивной обуви, краткосрочного обучения кыргызскому языку, зимнего активного горного отдыха, выращивания карликовых комнатных растений и пр.

Далее, можно записать итоги анализа клиентов.

1. Кто ваши будущие основные клиенты (потребители)? (а) Если клиенты – люди, то укажите их занятие/профессию, пол, примерный возраст, и в каких селах или АА они проживают; б) Если клиенты – домохозяйства, то укажите их доходы (низкие/средние/высокие) и они в каких селах или АА проживают; в) Если клиенты – организации/предприятия, то укажите их профиль и из каких сел или АА).
Ваши будущие клиенты: _____

Конкуренты. Практически на каждом рынке или сегменте уже давно работают конкуренты, предоставляющие аналогичные товары/услуги. Просто начинающий предприниматель даже не догадывается об их существовании. Задача предпринимателя – научиться, не только *распознавать конкурентов*, но и внимательно изучать их.

Для чего необходим анализ деятельности конкурентов? Исследование конкурирующих фирм поможет предпринимателю получить преимущества и выиграть конкурентную борьбу. Предприниматель получает преимущества в конкурентной борьбе, когда клиенты видят, что товары и услуги, предоставляемые им, превосходят товары и услуги, предоставляемые конкурентами.

Предприниматели часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса – это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты тоже могут снизить цены. Но на определенном промежутке времени, возможно, эта стратегия может сработать.

Малый размер предприятия позволяет находить и другие возможности, например, качество или ассортимент услуг или отношения с клиентами или месторасположение и пр.:

- личное общение с клиентами;
- личное внимание;
- хорошее обслуживание;
- разнообразие товаров/услуг;
- расположение

- график работы и пр.

Примерный список видов информации, которую следует иметь о конкурентах.

- наиболее сильные конкуренты и перспективы развития их бизнеса: их объемы производства, динамика, доли рынка;
- их товарная политика: ассортимент товаров/услуг, качество товаров/услуг, упаковка;
- их рекламная политика: доступ к сегменту, качество рекламы, частота и пр.
- их ценовая политика: доступность цены, скидки, продажи в кредит и пр.
- сбытовая политика: количество каналов сбыта, удобство расположения каналов сбыта, качество работы каналов сбыта и пр.
- их дополнительные сервисные, гарантийные и пр. услуги клиентам;
- уровень применяемых технологий производства товаров/услуг;
- связи с поставщиками.
- кадры: наличие, опыт, знания/умения;
- обеспеченность финансами.

Необходимо выбрать из данного списка конкретный перечень необходимых видов информации о конкурентах, которую предприниматель будет анализировать. Например, в таком виде:

2. Кто этим клиентам уже продает подобные товары/услуги (конкуренты)?
(Укажите, кто они - ИП/ОО/КФХ/Кооператив/прочие и откуда они - из каких сел или АА)

Ваши _____ будущие конкуренты: _____

3. Почему эти клиенты будут покупать у Вас, а не у других?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> лучшее качество | <input type="checkbox"/> лучшая цена | хорошая <input type="checkbox"/> упаковка |
| <input type="checkbox"/> лояльность ко мне | <input type="checkbox"/> лучшая форма/дизайн | сервисное <input type="checkbox"/> обслуживание |
| <input type="checkbox"/> условия оплаты | <input type="checkbox"/> продвижение (реклама) | удобство <input type="checkbox"/> расположения |
- Прочее: _____

Данные анализа внешней среды (рынок, клиенты, конкуренты) в последующем позволяют определить возможные *стратегические направления* усилий предпринимателя в отношении *конкретных рынков и товаров*.

Маркетинговые цели и стратегии. Настало время поговорить о важности разработки правильной *стратегии маркетинга*. Почему инвесторы и организации, финансирующие малый бизнес, придают такое значение стратегии маркетинга? Потому что *маркетинговая стратегия – ключ к успешному бизнесу и получению прибыли*. Предприниматель руководствуется маркетинговой стратегией в поисках путей удовлетворения потребностей клиентов.

Типичные маркетинговые цели, которые ставит перед собой предприниматель:

- увеличение доли рынка, увеличение объема продаж;
- увеличение прибыли;
- повышение лояльности к торговой марке, фирме;
- повышение имиджа фирмы;
- внедрение нового товара;
- другие.

Типичные маркетинговые стратегии (по охвату рынка):

- лидерство по издержкам – достижение минимальных издержек для установления меньшей цены и овладения большей доли рынка. Смысл данной стратегии – экономия на производственных затратах, запасах, рекламе и сбыту.
- специализация – предоставление специализированного товара для нескольких сегментов, отличных от конкурентов, для лидерства по данному продукту. Отличается высоким ценообразованием и соответствующим качеством товара/услуги.
- дифференциация - действия в нескольких сегментах с различными ценовой, сбытовой и рекламной политикой. Цены продаж устанавливаются на базе ценовой чувствительности каждого сегмента.
- концентрация («ниша») – качественное обслуживание одного сегмента рынка, а не всего рынка. Предусматривает разработку индивидуальной ценовой, сбытовой и рекламной политики для выбранного сегмента, с учетом его потребностей.

Планирование маркетинг-микс. После определения целевой группы клиентов и стратегии охвата рынка предприниматель малого бизнеса приступает к разработке комплекса маркетинговых средств (продукт + цена + средства стимулирования сбыта + каналы сбыта).

Комплексный маркетинг («маркетинг-микс») – это выбор такого сочетания продукта, цены, средств стимулирования сбыта и сбыта, которое позволяет наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) состоит из четырех основных элементов. Четыре «П», как они называются по-английски, - это Product, Price, Place, Promotion. Рассмотрим более подробно основные элементы маркетинг-микса.

Товар/Продукт. Составляющие стратегии начинается с первого «П» - продукта (товара/услуги), т.е. с создания правильно выбранного вида продукции для покупателя. И это означает не только его технические характеристики или дизайн. *Под продуктом в широком смысле понимается все, что можно предложить на рынке для приобретения с целью удовлетворения определенных потребностей.* Это могут быть физические предметы, вещи, услуги, предприятия, идеи. Как только продукту назначена цена и он поступил на рынок, он становится *товаром*.

Цена/Плата. Второе «П» - плата или цена. *Под ценой понимают количество денег, запрашиваемое за товар или услугу.* В существующих экономических условиях очень важно выбрать правильную стратегию ценообразования. Всегда хочется получить наивысшую цену, не теряя при этом в объемах. Но это не всегда возможно. А это значит,

что нужно проводить гибкую ценовую политику. Существуют различные подходы к определению базовых цен: основанные на издержках, на мнении покупателей и на ценах конкурентов. Очевидно, что при определении цены наиболее правильно будет учитывать все основные факторы, хотя удельный вес каждого из них может быть различным.

Продвижение. Третий элемент стратегии - *продвижение продукции*. Это понятие включает *рекламу, личные продажи, связи с общественностью и специальные методы стимулирования сбыта* (например, бесплатная раздача образцов, скидки, дегустация продукции). Мероприятия по информационному воздействию (продвижению) нужны для того, чтобы покупатели узнали о продукции и для того, чтобы убедить их, что она лучше, чем у конкурентов.

Сбыт. Четвертое «П», *продажа или доведение продукта до потребителя*, тоже очень важно. Мы не можем ждать, пока покупатели сделают заказ – покупателей надо искать самим. Главным содержанием третьего «П» является выбор оптимальной схемы продажи, ее физическое воплощение (организация транспортировки и хранения товаров), а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителя. Стратегия сбыта должна определить наилучшую комбинацию работы с конечными потребителями, розничной торговлей, торговыми агентами и оптовиками. Поэтому одним из ключевых вопросов продажи является выбор оптимального *пути, по которому товар движется от производителя к потребителю или канала распределения*.

План продаж. Теперь мы готовы определить общее количество будущих продаж данного товара. Его можно выразить в денежном или количественном выражении (шт.). Если необходим План продаж в денежном выражении, то нужно количество товара (которое мы рассчитали для целевого сегмента) умножить на его цену (которую мы уже определили).

Планируемый бюджет. Ясно, что планируемые меры тесно связаны с различного рода затратами. Таким образом, разрабатывая план маркетинга, мы вплотную подошли к расходам, которые неизбежно возникнут на этапе маркетинга:

- расходы, связанные с изучением рынка, проведением маркетингового исследования;
- затраты на рекламу и стимулирование сбыта товаров;
- расходы, связанные с организацией торговли;
- расходы, связанные с распределением товаров.

Помимо этого, также важно спланировать прогнозный объем продаж на ближайший год или годы, в зависимости от необходимости.

Теперь весь этот раздел бизнес-плана будет служить ориентиром в процессе дальнейшего планирования.

Теперь, когда мы закончили маркетинговый раздел, можно занести собранную информацию нижеследующим образом.

4. Какой товар эти клиенты будут покупать у Вас? (Кратко опишите его самые важные свойства: тип/вид, форма, цвет, качество, размер, фасовка и пр.):

Товар 1: _____

Товар 2: _____

Товар 3 : _____

5. По какой цене клиенты будут покупать Ваш товар?

Цена товара 1: _____ сом

Цена товара 2: _____ сом

Цена товара 3: _____ сом

6. Какую рекламу Вы будете давать? (например, объявление на ТВ, радио, в газете, в соцсетях/сайты, на щитах/вывесках/плакатах и пр.)

Вид рекламы: _____

Вид рекламы: _____

Вид рекламы: _____

7. Как (через кого) Вы будете продавать свой товар/услугу?

Прямые продажи (напрямую клиентам, через свою торговую точку)

Через посредников: супермаркеты, магазины, оптовые торговцы и пр. *(Нужное подчеркнуть)*

Через Интернет: Instagram, Whatsapp, Telegram, Facebook, сайт и пр. *(Нужное подчеркнуть)*

8. Какая будет Выручка от продаж (1 год): товар 1 _____ сом

товар 2 _____ сом

товар 3 _____ сом

III. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Необходимо продумать правильный выбор помещения, вид его приобретения, требуемое оборудование и инвентарь, возможно, вам понадобится транспорт. Кроме того, нужно продумать цены на них и выбрать надежного поставщика. Также необходимо продумать вопросы, связанные с энергоснабжением оборудования, расположением коммуникаций и пр. Все эти вопросы освещаются в производственном плане.

Основное назначение Производственного плана кроется в главном вопросе, которым задаются при производственном планировании - Как произвести выбранный товар? (Какие ресурсы для этого нужны?).

Таким образом, по сути, Производственный план – это план экономических ресурсов, необходимых для реализации маркетинговых целей (т.е., выбранного товара/услуги). Производственный план является важным разделом бизнес-плана, следующим за маркетинговым планом.

Этот план позволяет на этапе планирования определить объем и виды ресурсов, необходимых для производства (выбранного в ходе маркетинга) товара/услуги, в отношении следующих элементов плана:

- технология производства,
- оборудование,
- помещение,
- сырьевое обеспечение,
- кадровое обеспечение.

И далее, определить, какими методами данные ресурсы можно будет привлекать: аренда, покупка, франшиза и пр.

Планирование необходимого оборудования/технологии

Технология. Здесь нужно обобщить весь цикл производства товара или услуги и показать эффективное использование ресурсов для достижения качества, необходимого для клиента, но при этом не нарушая действующее законодательство в отношении качества/безопасности продукции. Нередко умелым управлением технологией производственного процесса можно выиграть в конкурентной борьбе. При этом, нужно обратить внимание на следующее:

- Каков процесс производства (этапы)?
- Каковы выходные характеристики каждого этапа? (объемы, качество, физико-химические и пр. характеристики)
- Какова загрузка/производительность оборудования при этом на каждом этапе?
- Какое сырье используется на каждом этапе? Какого качества?
- Какие вспомогательные материалы нужны на каждом этапе и пр.
- Какова стоимость технологии и как ее приобретать (аренда, франшиза и пр.)?

Оборудование. Оборудование включает механизмы, станки, линии и прочие виды производственных машин. Больше всего в оборудовании нуждаются производители и те, кто работает в сфере обслуживания. При некоторых видах деятельности требуются значительные инвестиции для приобретения оборудования, поэтому важно знать, в чем вы нуждаетесь, и правильно выбрать оборудование. Даже если для бизнеса требуется

немного оборудования, важно продумать перспективу вашего дела и включить описание нужного оборудования в бизнес-план.

Необходимо учесть следующие факторы при выборе оборудования:

- производительность оборудования должна отвечать требуемому количеству выпускаемой продукции;
- качество продукции, выпускаемой на этом оборудовании, должно соответствовать требованиям потребителей;
- цена этого оборудования должна быть приемлемой;
- оборудование должно быть надежным, чтобы оно смогло отработать положенный срок эксплуатации;
- оборудование должно иметь соответствующие технические характеристики.

После выбора нужного вида оборудования, нужно подумать, следует ли:

- покупать оборудование;
- арендовать.

Аренда оборудования предпочтительнее, чем его *приобретение*. Предприниматель несет гораздо меньшие расходы, и у него остаются в резерве деньги. Но есть вероятность того, что со временем арендные выплаты превысят стоимость самого оборудования и платить нужно будет больше. Если предоставляется возможность приобрести оборудование на условиях аренды с последующим выкупом – это наилучший вариант.

Далее, заполняется план оборудования нижеследующим образом:

1. Укажите вид <u>приобретаемого</u> оборудования, которое Вы будете покупать:			
Вид оборудования (оборудование для туризма, кафе, кухни, кондитерских, напитков, ремесел, салонов красоты, СТО, с/х переработки, обучения, производство ТНП)	Кол-во	Цена	Общая стоимость
Итого			
2. Укажите вид <u>имеющегося</u> у Вас оборудования, (которое Вы также будете использовать) и его примерную стоимость:			
Вид оборудования: _____ Стоимость: _____ сом			

(При необходимости в Приложение добавить более подробно описание данного оборудования, вкл. техническую спецификацию и пр. условия).

Планирование необходимого помещения

Для работы нужно подобрать помещение. Им может быть здание или небольшая комната. Некоторые предпочитают работать дома – тогда уменьшится сумма

инвестиций. Другие предпочитают арендовать помещения. Третьи планируют приобретать здания, иногда в рассрочку.

В разделе, описывающем месторасположение бизнеса, указывается, где будет располагаться бизнес. Затем следует проанализировать, какая площадь нужна для работы и какое месторасположение будет способствовать развитию бизнеса.

Необходимо учесть следующие факторы при выборе помещения:

- близость к потребителям или к поставщикам;
- размер помещения;
- возможность расширения/строительства;
- удобная планировка;
- наличие необходимых коммуникаций (электроэнергия, канализация, вода и проч.);
- наличие подъездных путей/парковки, мест разгрузки/погрузки и пр.

После того, как вы выбрали необходимое помещение, необходимо продумать, о *методах приобретения* помещения, следует ли:

- строить новое здание;
- приобрести существующее здание;
- арендовать здание или его часть;
- использовать свой дом.

Строительство нового здания может быть лучшим вариантом, если бизнес предъявляет специфические требования к зданию и его расположению. Однако для этого потребуется значительный капитал и часто строительство требует определенного времени.

Приобретение здания – вариант гораздо более быстрый и простой, если предприниматель можете найти подходящее здание, расположенное в удобном месте. Для того, чтобы здание могло удовлетворить его требованиям, иногда в нем надо что-то менять. Приобретение тоже требует значительного капитала, но меньшего, чем при строительстве с «нуля».

Для аренды помещения понадобится меньше средств, чем на строительство и приобретение здания. Аренда дает большие преимущества, поскольку можно менять месторасположение. Кроме этого, арендные платежи не так ощутимо отразятся на средствах предпринимателя, чем приобретение или строительство. Но аренда иногда требует некоторой реконструкции, которую необходимо согласовывать с хозяином здания и с регулирующими государственными органами.

Учитывая все вышеназванные факторы, нужно дать описание хозяйственного помещения. Это описание должно включать:

- тип помещения;
- общая площадь;
- инфраструктура;
- стоимость помещения.
- состояние помещения (нужен ли ремонт);

- прочие: характер владения (аренда или частная собственность); особенности аренды (включая размер арендной платы) в том случае, если помещение арендовано.

Все вышеописанное можно поместить в следующий формат.

3. Укажите тип приобретаемого помещения, которое Вы будете строить или ремонтировать:

Тип помещения (жилой дом, административное здание, производственное здание, мастерская, сарай, склад, временная постройка, навес, гараж и пр.)	Кол-во	Стоимость ремонта или стр-ва	Общая стоимость
Итого			

4. Укажите тип имеющегося у Вас помещения, (которое Вы также будете использовать) и его примерную стоимость:

Типы помещений: _____ Стоимость: _____ сом

(При необходимости в Приложение добавить более подробно описание данного помещения, вкл.техническую спецификацию, смету расходов на строительство и пр.условия).

План производства и сырья

При планировании сырья нужно учитывать следующие аспекты:

- Нужное качество сырья
- Нужные объемы сырья
- Надежные поставки сырья (поставщики, график поставок, условия поставок, возврат сырья/обмен)
- Качественное хранение/складирование сырья
- Невысокая стоимость приобретения сырья
- Техническая и юридическая документация

Далее, на основе плана продаж, разработанного в маркетинге, а также с учетом выбранной технологии можно разработать план производства товара/услуги.

Данный план производства (производственная программа) разрабатывается, исходя из особенностей применяемой технологии: процент брака, остатки сырья для бесперебойной работы и пр. Т.е., план производства (в большинстве случаев) часто превышает маркетинговый план продаж. Но на сколько?

В практике планирования обычно закладывается определенный процент от плана продаж, который обычно известен технологам, имеющим опыт работы с данной технологией и оборудованием.

Аналогично и по отношению к плану обеспечения сырьем: определённый процент закладывается по отношению к плану производства.

5. Рассчитайте, сколько вам надо сырья и других основных материалов на 1-ый год работы:

Название сырья и др.основных материалов	Кол-во, на 1-ый год	Цена	Общая стоимость
Итого			

Планирование необходимого персонала

Когда предприниматель решает определить и нанимать персонал, надо точно описать, сколько ему нужно работников и какими навыками они должны обладать. Т.е., следует продумать, какой именно персонал потребуется для бизнеса: сколько нужно работников? Какими навыками и опытом они должны обладать?

При этом нужно учесть, что неквалифицированные рабочие могут быть использованы для выполнения одних видов работ, но для других видов работ потребуются люди, имеющие определенные навыки.

Для определения необходимого персонала необходимы следующие шаги:

- определить, какие работы/задачи будет осуществлять бизнес;
- определить, сколько работников необходимы для выпуска данной продукции;
- определить, какие навыки/знания/профессии нужны для данных работ/задач;
- подобрать людей с данными навыками/знаниями/профессиями.

Определение работ/задач будет непосредственно вытекать из технологии производства данного продукта.

Далее, для определения количества работников, потребуется рассмотреть объем задач или работ (трудоемкость), которые необходимо осуществить для годового выпуска необходимого объема продукции, и сопоставить со средней производительностью (нормой выработки) одного работника в год. В итоге, получается необходимое количество производственных работников.

Кроме того, все предприятия нуждаются в руководстве и решения вспомогательных задач, обеспечивающих его бесперебойное функционирование, в связи с чем, предприятию обычно необходимы менеджеры, технологи, бухгалтера, снабженцы, продавцы, кладовщики и проч.

Кроме этого, нужно продумать вопросы форм привлечения данных работников: по найму, по совместительству и пр., а также режим работы (полная занятость, частичная) и пр.

Всю информацию о кадрах можно занести в нижеследующую таблицу:

6. Рассчитайте, сколько надо Вам работников и какова их оплата труда (на 1 -ый год):

Название должности	Кол-во	Оплата труда, за 1-ый год	Общая стоимость труда
Итого:			

IV. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Планируемая выручка (доход от реализации)

Для того, чтобы оценить прибыльность любого бизнеса, потребуется следующая исходная информация:

- прогноз объема продаж (выручка);
- предполагаемая величина прямых затрат и прочих затрат или накладных расходов.

Для получения планируемой выручки, необходимо умножить прогнозные объемы продаж каждого продукта (планы продаж) на соответствующие цены.

Не следует забывать о том, что существуют факторы, которые могут повлиять на планируемый объем продаж, и их следует принять во внимание. Это могут быть:

- сезонные колебания объема продаж;
- разработка новых видов товаров;
- изъятие из торгового оборота некоторых видов товаров;
- местные особенности экономической ситуации (например, открытие или ликвидация крупной фирмы в том же районе, в котором работает предприниматель или предполагает работать);
- расширение производственных площадей и пр.

Примечание. Не стремитесь к чрезмерной точности при планировании объема продаж. Используйте приблизительные оценки, приемлемые с точки зрения бизнеса (особенно его объема).

Прямые материальные затраты (сырье)

Прямые материальные затраты, как и прямые затраты труда, относятся к группе прямых затрат. Прямые затраты вместе с производственными накладными расходами входят в состав себестоимости продукции.

Для производства товаров/оказания услуг или торговли необходимо приобретать сырье или готовые товары. Прямые материальные затраты — это затраты предпринимателя, связанные с приобретением сырья и вспомогательных материалов для производства продукции/оказания услуг. В торговле прямые материальные затраты – это стоимость приобретения готовой продукции для ее дальнейшей перепродажи.

Расчет прямых материальных затрат на определенный период был приведен выше, и он производится умножением объема сырья (из Плана сырья) на его цену.

Прямые затраты труда

В процессе производства/оказания услуг или торговле используется труд работников. *Прямые затраты труда* – это заработная плата производственных рабочих и отчисления на социальное страхование (страховые взносы). Заработная плата устанавливается в соответствии с предварительной договоренностью с работниками. Ставки страховых взносов и (в некоторых случаях) размеры страховых полисов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством.

Расчет прямых затрат труда на определенный период был приведен выше, в Производственном плане.

Производственные накладные расходы

Кроме прямых затрат бизнес несет и другие расходы, связанные с производством/оказанием услуг – это производственные накладные расходы.

Производственные накладные расходы – это стоимость электроэнергии, воды, труд вспомогательных производственных рабочих и производственной администрации, арендная плата за производственные помещения и оборудование, страхование, налоги на недвижимость, амортизация и техническое обслуживание производственных основных фондов и прочие расходы, непосредственно связанные с производством/оказанием услуг.

В бизнес-плане следующие расходы будут отражены за тот период, в котором они были бы понесены.

Амортизация

Амортизация не представляет собой денежный расход, но она играет важную роль при исчислении прибыли, т.к. является разрешенным вычетом из дохода. Амортизация, по сути, представляет собой частичный перенос стоимости основных средств на выпускаемую продукцию.

Существует несколько методов определения амортизационных отчислений. Ниже применяется наиболее часто применяемый т.н. равномерный метод амортизации, указанный в бухгалтерском учете.

Расчет амортизационных отчислений. Согласно данного метода стоимость основного средства переносится равномерно на стоимость выпускаемой продукции в течение срока эксплуатации основного средства.

Практически, стоимость основного средства делится на срок его эксплуатации и таким образом рассчитывается амортизация (за год), при необходимости, можно рассчитать квартальные или месячные амортизационные отчисления, поделив годовую амортизацию на 4 квартала или 12 мес.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Стоимость} \\ \text{основного} \\ \text{средства} \end{array}} \div \boxed{\begin{array}{c} \text{Срок} \\ \text{службы} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Амортизация} \\ \text{(год)} \end{array}}$$

Техобслуживание и ремонт (текущий)

Данные затраты необходимы для поддержания функционирования помещения и оборудования на необходимом уровне. В зависимости от вида оборудования выбирается соответствующая норма и умножается на балансовую стоимость основного средства. Мы используем на практике обычно ставку в 3-5% (при новом оборудовании). Если необходимо рассчитать расходы на техобслуживание и ремонт за период (квартал, месяц), нужно разделить эту цифру на соответствующее количество периодов в году.

Электроэнергия

Без энергопитания невозможна работа любого оборудования. При приобретении оборудования обращайте внимание на его мощность, обычно выраженную в кВт. Это поможет в будущем сэкономить средства на оплату электроэнергии. Кроме того, в

зависимости от типа оборудования, возможно, придется устанавливать дополнительную трансформаторную подстанцию для установки 3-фазной сети.

Расчет расходов на электроэнергию производится согласно следующей таблице.

Электрическая мощность оборудования	Кол-во часов работы оборудования	Цена 1 Квт*ч	Затраты на э/энергию
1	2	3	$4 = 1*2*3$

Кроме этого, возможно, будут произведены расходы за установленную мощность, в случае превышения определенного уровня мощности оборудования.

Аренда

Для начинающего бизнеса особенно важно не приобретение дорогостоящего помещения или оборудования, требующих значительных денежных средств, но аренда основных средств, по возможности, с последующим выкупом. Это позволит значительно сократить первоначальные инвестиции. Далее, по мере развития бизнеса, можно будет приобрести основные средства в собственность.

Операционные расходы

Операционные расходы – это расходы, не связанные с движением единиц продукции/услуг. Затраты на период всегда относятся на месяц, квартал, год, когда они будут произведены. Они не проходят через стадию запасов, а сразу оказывают влияние на исчисление прибыли.

К операционным расходам относят:

- амортизация непроизводственных фондов;
- расходы по реализации;
- общие административные расходы.

Амортизация непроизводственных фондов – сумма амортизационных отчислений на основные средства непроизводственного назначения (офис, гаражи, склады и пр.). Рассчитывается аналогично амортизации производственных фондов.

Расходы по реализации – все расходы, связанные с реализацией готовой продукции (труд торговых агентов, продавцов, страхование готовой продукции, плата за место, погрузочно-разгрузочные работы, доставка потребителю и проч.)

Общие административные расходы – это расходы на заработную плату и страховые взносы администрации, арендная плата за непроизводственные здания и оборудование, коммунальные и коммуникационные расходы, расходы на канцтовары, командировочные расходы, гонорары юристам, аудиторам и другие расходы, относящиеся к деятельности предприятия в целом.

Неоперационные расходы

Неоперационные расходы – расходы на выплату процентов по кредиту, убытки от реализации основных средств, расходы по защите окружающей среды, штрафы, пени, неустойки и пр. Нас интересуют для составления бизнес-плана два вида расходов:

Выплаты основного долга и процентов по кредиту. Для составления финансовой части бизнес-плана необходимо рассчитать график погашения кредита, основными

элементами которого являются: выплаты основного долга и выплат процентов по кредиту.

Расчет выплат основного долга. Для определения выплат по основному долгу - Сумма кредита делится на срок кредита (кол-во лет) и, далее, на периодичность выплат в год (раз в год)

Расчет выплат процентов по кредиту. Расчет процентных выплат равен умножению суммы кредита на процентную ставку и, далее, деление на периодичность выплат процентов (раз в год)

Налог на прибыль (единый налог)

В случае выбора общего налогового режима, юридические и физические лица уплачивают *налог на прибыль*. Ставка налога 10%. Уплачивается данный налог с налогооблагаемой прибыли, которая рассчитывается посредством вычета вышеуказанных затрат из дохода от реализации (выручки).

В других случаях (специальные налоговые режимы), виды и суммы налогов разнятся. Но, в отличие от общего налогового режима, чаще всего налоговой базой является сам доход от реализации (выручка). Так, в случае Единого налога, он уплачивается в виде определенного процента от выручки. Или встречается фиксированная оплата налога в виде патента (на определенные виды деятельности), но который уплачивается заранее.

Составление отчета о прибылях и убытках

Теперь вы имеете все необходимые статьи доходов и расходов, которые должны войти в Отчет о прибылях и убытках. *Отчет о прибылях и убытках характеризует финансовые результаты вашей деятельности на планируемый период.* Конечным итогом Отчета является получаемая прибыль.

Отчет выглядит следующим образом:

№	Название статьи	1-й год, сом
+	Выручка*	
-	Сырье**	
-	Труд работников***	
-	Аренда произв.помещения (если есть)	
-	Амортизация ****	
-	Техобслуживание *****	
-	Прочие коммунальные затраты (э/э, вода, теплоснабжение и пр.)	
-	Прочие вспомогательные произв.материалы	
-	Труд администрации	
-	Аренда офиса (если есть)	
-	Коммуникационные расходы (Интернет, тел. и пр.)	
-	Канцтовары	
-	Расходы по реализации (маркетинговые расходы*****, транспорт/ГСМ, погрузка/разгрузка, складирование и пр.)	
-	Выплата процентов по кредиту (если есть)	
=	Прибыль (до налогов)	
-	Налоги (налог на прибыль/единый налог/патент, за год)	
=	Прибыль (после налогов)	
	Рентабельность продаж (прибыль после уплаты налогов/выручка, в %)	%

Примечания:

* - Выручка равна умножению количества проданного товара/услуги на его цену, см.Раздел II. П.8
** - см. Раздел III. П.5.
*** - см. Раздел III. П.6.
**** - Амортизация равна делению суммы основных средств (помещение, оборудование), используемых в производстве данного товара, на их срок службы
***** - Техобслуживание равно умножению суммы основных средств на определенный процент (3-5%)
***** - Маркетинговые расходы - это расходы на исследования рынка/товара (если есть), на разработку бренда/товара (если есть), на разработку и размещению рекламы и сбыта.

V. АСПЕКТЫ БЕЗОПАСНОСТИ И ЭКОЛОГИЧНОСТИ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ

Современный бизнес-план малого предприятия должен учитывать не только финансы и производство, но и вопросы безопасности, экологичности и социальной ответственности. Это особенно важно при работе с партнёрами и инвесторами.

1. Производственная и операционная безопасность

В бизнес-плане важно описать, как вы будете обеспечивать безопасные условия работы и минимизировать риски:

- соблюдение правил охраны труда;
- выявление потенциальных рисков на рабочем месте;
- наличие простых процедур предотвращения аварий;
- обеспечение сотрудников средствами защиты (СИЗ);
- обучение персонала основам безопасности;
- планы действий при инцидентах.

Эти меры помогают снизить риски и сделать работу безопасной для всех.

2. Экологическая устойчивость

Даже малый бизнес должен заботиться об окружающей среде:

- экономное использование ресурсов и энергии;
- предотвращение загрязнения воды, воздуха и почвы;
- правильная утилизация отходов;
- использование экологичных технологий;
- соблюдение законов и стандартов;
- оценка возможного воздействия на природу.

Экологичная деятельность повышает репутацию и облегчает привлечение финансирования.

3. Социальная ответственность

Важно показать, что бизнес учитывает интересы людей и общества:

- соблюдение прав работников и недопущение дискриминации;
- взаимодействие с местными сообществами;
- минимизация негативных социальных последствий;
- при необходимости соблюдение социальных и экологических стандартов Всемирного банка.

Включение этих элементов делает бизнес-план полным, повышает доверие инвесторов и помогает устойчивому развитию.

VI. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ДЕКЛАРИРОВАНИЕ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И ИП

1. Основные Налоговые Режимы для Малого Бизнеса

Малый бизнес и ИП в Кыргызстане могут выбирать один из следующих упрощенных режимов (основной режим — общий — используется реже):

Режим	Кто использует	Суть налога	Ставка
Единый налог	ИП и ОсОО с определенным оборотом (самый популярный режим для МБ).	Заменяет основные налоги (налог на прибыль, НДС с реализации, налог с продаж) одним платежом.	От 0,5% до 6% от выручки (зависит от вида деятельности, оборота и региона).
Патент (Добровольный)	ИП с минимальным оборотом, занятые в строго определенном списке видов деятельности (например, розничная торговля, услуги).	Фиксированная сумма в месяц, не зависящая от реальной выручки.	Фиксированная сумма (зависит от города/района и вида деятельности).

2. Обязательные Декларации (Отчетность)

Даже при работе по упрощенному режиму, существуют обязательные годовые и ежемесячные отчеты.

Вид Декларации	Налогоплательщик	Периодичность	Срок сдачи (Общий)
Единая налоговая декларация (ЕНД)	Все ИП и ОсОО	Ежегодно	До 1 апреля года, следующего за отчетным (для физических лиц и ИП).
Декларация по единому налогу	Те, кто использует режим Единого налога.	Ежеквартально	До 20 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.
Отчет по Социальным отчислениям	Все работодатели (ИП/ОсОО, имеющие наемных работников).	Ежемесячно или ежеквартально	До 20 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

3. Наемные Работники и Социальные Отчисления

При найме работников предприниматель выступает в роли налогового агента:

- ✓ **Подходный налог (НДФЛ):** Удерживается с заработной платы наемного работника по ставке **10%** и перечисляется в бюджет.

- ✓ **Социальные отчисления (Соцфонд):** Удерживаются как с работодателя, так и с работника. Обязательны к уплате (за исключением ряда льготных категорий).

Важно:

1. **Выбор режима:** Режим налогообложения необходимо выбрать **в течение 10 дней** с момента государственной регистрации (ОсОО) или регистрации ИП.
2. **Законодательство:** Налоговое законодательство КР часто меняется. **Всегда сверяйтесь** с актуальной редакцией Налогового кодекса или консультируйтесь со специалистом ГНС в регионе или бухгалтером.
3. **Электронная отчетность:** Налоговая отчетность в большинстве случаев подается **в электронном виде** через кабинет налогоплательщика.

VII. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА. Инструмент Управления и Устойчивости

1. МиО как Неотъемлемая Часть Управления

Управление бизнесом — это непрерывный процесс, состоящий из четырех ключевых функций: Планирование, Организация, Координация и Контроль. Мониторинг и оценка (МиО) являются главным инструментом для осуществления функции Контроля, обеспечивая достижение поставленных целей.

Три аспекта управленческого контроля:

- 1) Установление Стандартов: Четкое определение измеряемых целей с помощью Индикаторов (показателей), основанных на вашем бизнес-плане.
- 2) Измерение и Сравнение: Регулярное измерение фактически достигнутых результатов и их сравнение с запланированными индикаторами.
- 3) Коррекция: Принятие немедленных действий для исправления любых серьезных отклонений от первоначального плана.

2. Разница Между Мониторингом и Оценкой

Хотя эти термины часто используются вместе, они выполняют разные функции в процессе управления:

Характеристика	Мониторинг (Настоящее)	Оценка (Будущее и Анализ)
Фокус	Регулярный сбор данных о заранее выбранных индикаторах.	Систематический сбор информации для независимого, конструктивного анализа проекта.
Цель	Обеспечить руководителей системой раннего предупреждения, показывая, насколько успешно используются ресурсы.	Вынести суждение о проекте (успех/неудача), повысить его эффективность и разработать рекомендации на будущее.
Методология	Базируется на измерении заранее определенных показателей (индикаторов).	Разрабатывается под конкретную задачу и требует большей глубины анализа.
Период	Относится к настоящей ситуации и ближайшему будущему.	Относится к будущему и изучает долгосрочное влияние проекта (воздействие).

Что такое МиО?

Мониторинг (Настоящее)

Мониторинг — это регулярный и систематический сбор информации о значениях заранее выбранных индикаторов. Он направлен на оценку эффективности выполнения проекта и смотрит на ситуацию в настоящем времени, рассматривая вероятное развитие в ближайшем будущем. Мониторинг отвечает на вопрос: «Насколько успешно мы используем ресурсы и достигаем ли поставленных целей?»

Оценка (Будущее и Влияние)

Оценка — это **систематический сбор информации** о деятельности и ее результатах, проводимый для того, чтобы вынести **суждение о проекте** и разработать **планы на будущее**. Оценка **не базируется** только на заранее выбранных показателях (хотя и может использовать данные мониторинга), а ее **методология разрабатывается под конкретную задачу**. Оценка смотрит на ситуацию с точки зрения **будущего** и отвечает на вопросы:

- ✓ Насколько **правильно** то, что мы делаем (соответствие/уместность)?
- ✓ Насколько **правильно мы делаем** то, что мы делаем (эффективность/производительность)?
- ✓ **Каково наше долгосрочное влияние** (воздействие) и **устойчивость**?

3. Значение МиО для Проекта и Инвестора

МиО — это не просто бюрократическая функция или аудит. Это инструмент, который:

- I. Обеспечивает **Прозрачность**: Предоставляет авторитетную информацию, основанную на фактах, о прогрессе проекта.
- II. Упреждает **Проблемы**: Действует как система раннего предупреждения, позволяя своевременно вмешаться при появлении проблем (например, если объем продаж ниже плана).
- III. Гарантирует **Устойчивость**: Оценка измеряет уровень, до которого проект достигнет или уже достиг своих целей по ключевым категориям: соответствия, влияния, эффективности и устойчивости (ключевой показатель для ПМГ).

4. Объект и Этапы МиО

Объект: Проект — это особая форма организации деятельности, ограниченная во времени, направленная на достижение запланированного конкретного, измеряемого результата (например, создать 5 рабочих мест, достичь выручки в X\$).

Для проведения эффективного МиО необходимо пройти следующие этапы:

Формирование Задания: Четкое определение того, что именно мы отслеживаем (результаты, воздействие, ход осуществления).

Планирование: Определение измеряемых индикаторов, источников информации (клиенты, партнеры, документы) и периодичности сбора данных.

Сбор Информации: Проведение исследовательских мероприятий (интервью, сбор статистики, фокус-группы).

Анализ Данных: Использование статистических методов для обработки и интерпретации собранной информации.

Подготовка Отчета: Формирование финального отчета для руководства (АРИС), содержащего выводы и рекомендации для коррекции проекта.