

Министерство образования и науки Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа бизнеса

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

канд.экон.наук, доцент

Каргин И.П.Каргин

«6» 03 2018г

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

«РАЗРАБОТКА БИЗНЕС ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА»

по основной профессиональной образовательной программе подготовки бакалавров  
направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Пихтовникова Вероника Валерьевна

Руководитель ВКР

канд.экон.наук, доцент

Каргин И.П.Каргин

«3» 03 2018г

Автор работы

студент группы № 229144

Пихтовникова В.В. Пихтовникова

(подпись)

Томск 2018



## РЕФЕРАТ

В данной выпускной квалификационной работе поставлена и решена задача направленная на повышение эффективности использования кадровых ресурсов компании «КДВ групп». Целью выпускной квалифицированной работы является разработка и реализация бизнес-плана проекта по открытию федерального кадрового агентства. Объектом исследования, проводимого в рамках данной выпускной квалификационной работы, является деятельность направленная на повышение эффективности использования кадровых ресурсов компании «КДВ групп». Предметом исследования в выпускной квалификационной работе стали процессы развития компании ООО КДВ групп, в частности новый проект по созданию своего кадрового агентства. Ключевые слова: бизнес-план, планирование, кадровое агентство, инвестиции, разработка.

В процессе исследования применялись общенаучные методы – контент анализ, синтез и методы финансовых расчетов.

Полученные результаты:

1. Изучены теоретические основы бизнес-планирования организации
2. Изучена деятельность кадровых агентств
3. Разработан бизнес-план открытия кадрового агентства.

Объем работы – 77 стр.

Количество глав – 3

Количество рисунков - 2

Количество таблиц – 7

Количество приложений - 3

Количество использованных источников - 43

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы бизнес - планирования организации	6
1.1 Планирование в организации: понятие, сущность, роль бизнес-плана	6
1.2. Состав и структура бизнес-плана	12
1.3 Схема процесса бизнес - планирования	29
2. Описание бизнес идеи . Анализ рынка кадровых услуг	33
2.1 Предпринимательская идея проекта	33
2.2 Описание деятельности кадровых фирм	34
2.3 Анализ рынка кадровых услуг сибирского федерального округа	46
3. Разработка бизнес-плана по открытию кадрового агентства	51
3.1 Резюме проекта	51
3.2 Описание деятельности организации и услуг	54
3.3 Организационный план	57
3.4 Продажи и маркетинг кадрового агентства	58
3.5 Расчет финансовых затрат	61
3.6 Оценка эффективности деятельности ООО «Спринт»	64
3.7 Анализ рисков проекта	64
Заключение	68
Список используемых источников и литературы	72
Приложения А	75
Приложения Б	76
Приложение В	77

## ВВЕДЕНИЕ

Планирование производственной и коммерческой деятельности в настоящее время очень важно и жизненно необходимо для всех без исключения организаций. В современных рыночных условиях необходимо максимально использовать преимущества планирования, чтобы иметь возможность продержаться в конкурентной среде.

В связи с этим любой руководитель, желающий заниматься предпринимательской деятельностью и получать достойную прибыль, должен иметь хорошо разработанный и детальный план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения своего бизнеса, выбор цели и средств их достижения, организации производства и реализации продукции. Разработка эффективного бизнес-плана поможет развивать компанию, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы.

Для реализации любого плана необходимы люди – квалифицированные руководители, специалисты и технические исполнители, т.е. кадры (персонал) предприятия, которые будут отвечать за работу своего отдела и найти хороших специалистов крайне тяжело.

В современном обществе трудовые ресурсы - это своеобразный товар, для функционирования которого, как и любого иного ресурса, необходимо наличие соответствующих условий, прежде всего, определенной взаимосвязи тех, кому нужен этот ресурс с тем, кто может этот ресурс предоставить. Вопрос о поиске кадров затрагивает практически все организации нашей страны. Ведь каждый руководитель желает видеть у себя «качественного» сотрудника, с высшим образованием и достаточным опытом работы. Найти такие кадры самостоятельно отнимает много времени от основной работы руководителя, а кадровый отдел при своей многозадачности иногда не может сделать это оперативно, поэтому для эффективного и качественного поиска сотрудников создаются специализированные кадровые агентства.

Объектом исследования, проводимого в рамках данной выпускной квалификационной работы, является деятельность направленная на повышение эффективности использования кадровых ресурсов компании «КДВ групп».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе стали процессы развития компании ООО КДВ групп, в частности новый проект по созданию своего кадрового агентства.

Компания «КДВ групп» — российский пищевой холдинг, специализирующийся на выпуске снежков и кондитерских изделий, он является одним из крупнейших в России а на данный момент занимает статус лидера в данной сфере. В 1991 году томские студенты ТГУ начинали свою предпринимательскую деятельность с торговли сырыми семечками. В 1997 году на заработанную выручку за эти годы они приобрели Яшкинский пищекомбинат в Кемеровской области, в то время выпускавший печенье. В конце 2000-х годов ассортимент резко расширен за счёт приобретения ЗАО «Бриджтаун фудс» (сухарики «Три корочки», чипсы «Хрустящий картофель») и холдинга «Сибирский берег» («Кириешки», «ВеегКа») — лидеров российского рынка снежков. Ныне холдинг агрессивно расширяется в ритейле (проект «Ярче!») и в сфере спортивной индустрии (проект «Кенгуру»). С каждым годом компания все больше увеличивает свои обороты. На данный момент холдинг имеет 11 комбинатов, свои поля, мельницы, птицефабрики, теплицы по последним Голландским технологиям и многое другое.

До марта 2016 года в компании не существовало как таковой службы подбора персонала, вся компания была «подвязана» на семейно-дружеских отношениях, принимали родственников или друзей уже работающих сотрудников. В совокупности в холдинге на тот момент работало 13 тысяч сотрудников по всей России, но когда компания стала в ускоренных темпах увеличивать свою деятельность — этих ресурсов было не достаточно, тогда руководство приняло решение о введении в компанию отдела по подбору персонала.

Вначале в отделе работал один человек, которому в кратчайшие сроки (2-4 недели) нужно было найти и трудоустроить 40 узких специалистов и 200 человек на должности линейного персонала в разных городах. Даже для самого опытного рекрутера эта задача стала трудно выполнимой, линии на заводах простаивали, в магазинах не хватало продавцов и компания ежедневно теряла миллионы рублей. В связи с этим в отдел персонала добавили еще 5 сотрудников, через некоторое время еще 3. На данный момент в холдинге работает более 20 тысяч сотрудников. За последние 2 года кадровый прирост компании составил 7 тысяч человек, в отделе персонала сейчас работает всего 10 человек, которые находятся в г. Томске, г. Новосибирске, г. Кемерово, г. Москва и в г. Воронеж,

они ищут персонал не только в своем городе но и удаленно в другие города и даже страны, где есть какая-то отрасль компании.

Компания «КДВ групп» очень востребована на рынке труда, так как каждый сотрудник, который в ней работает - трудоустроен официально, получает только «белую» заработную плату, что сейчас немало важно в нашем обществе, поэтому проблем с поиском персонала не возникло. Со временем сложилась ситуация, когда на одно вакантное место в компании иногда было более 200 кандидатов. В связи с этим у компании на данный момент есть резерв порядка 10 тысяч человек узкопрофильных специалистов и обычных рабочих по всей России. В конце 2016 года руководству была предложена идея о создании своего кадрового агентства, основанная на том, что люди, числящиеся у нас в резерве – это тоже некий ресурс, на котором компания могла бы зарабатывать. Руководитель отдела по подбору персонала на одном из квартальных собраний сказал о том, что компания не может взять всех хороших специалистов себе, но она может рекомендовать всех этих людей в другие компании и получать за это определенную плату, так как на этих кандидатов было потрачено не мало средств на привлечение через джоб сайты, а так же потрачено время на собеседования. Так и зародилась идея создать свое кадровое агентство, но для этого, было необходимо разработать бизнес-план, продумать все виды услуг, рекламные методы продвижения, подсчитать окупаемость и прочее.

Целью выпускной квалифицированной работы является разработка и реализация бизнес-плана проекта по открытию федерального кадрового агентства.

В этой связи в рамках данной работы были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы бизнес - планирования;
- изучить деятельность кадровых агентств;
- осуществить практическое составление бизнес-плана для кадрового агентства.

В процессе исследования применялись общенаучные методы – контент анализ, синтез и методы финансовых расчетов.

## 1. Теоретические основы бизнес - планирования

### 1.1 Планирование в организации: понятие, сущность и необходимость бизнес - планирования

Планирование представляет собой поэтапную подготовку принятия решений о том, как достичь тех или иных поставленных целей и задач организации. В современных условиях, эффективность функционирования фирмы определяется многими факторами, например, правильным установлением соотношения спроса и предложения, выбором оптимальной технологии и организации производства, своевременным и рациональным ресурсным обеспечением, величиной основного и оборотного капитала, формами и методами реализации продукции и т.д.<sup>1</sup>

Планирование - это один из методов управления, который выступает как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования

На пути создания фирмы встает ряд существенных трудностей, каждая из которых при отсутствии правильного подхода может подвергнуть множество рисков и бедственных ситуаций. К ним относятся организация управления, добывание капитала, разработка и маркетинг продукта, поддержание на приемлемом уровне валовой прибыли и ограждение бизнеса от ненадлежащих влияний внешних факторов. Согласно статистике, 75% всех новых начинаний в бизнесе терпят крах в первые несколько лет по одной из причин, указанных на рисунке 1 (в том числе под воздействием некоторого неизвестного фактора «X»).

Схема показывает соотношение между случаями неудачного бизнеса и успеха новых предприятий. Заштрихованная область соответствует неудачам, она разделена на секторы, соответствующие функциональным секторам к которым могут быть отнесены допущенные серьезные ошибки. Для успехов и неудач, возможно, самым близким к реальности является соотношение 3:1. Однако, каждый сектор в заштрихованной области имеет один и тот же размер и, следовательно, не отражает статистически достоверное соотношение числа неудач, связанных с каждой функциональной сферой, в целом картина представляется достоверной. В той мере, в какой предприниматель уделяет внимание каждой функциональной сфере, он уменьшает вероятность совершения ошибок и повышает свои шансы на достижение успеха. Малые предприятия терпят неудачи в

---

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. М.: Ось-89, 2009. С.325.

течении первых пяти лет своей деятельности в основном именно из-за недостаточного внимания к бизнес-планированию.



Рисунок 1 - Причины неуспеха новых начинаний в бизнесе

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства. Его задача – наметить практически осуществимую программу предпринимательских действий, обеспечивающих достижение намечаемых целей. Иными словами, под бизнес-планом следует понимать план-программу деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия : «Дело и сервис» 2005. С.167.

Основная цель бизнес-плана – определить стратегию, необходимые ресурсы для достижения поставленных целей.

Другими возможными целями разработки бизнес-плана могут быть: привлечение инвестиций; получение кредита; определение стратегических и тактических ориентиров фирмы; доказательство определенному кругу лиц целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; уяснение степени реальности достижения намеченных целей; убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте.

План бизнеса используют и как инструмент проведения деловых переговоров. Наиболее упоминаемые функции бизнес-плана:

- 1) Проработать решения по развитию каждого вида деятельности;
- 2) Составить план и график работ, действий;
- 3) Информировать зарегистрированных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т.д.);
- 4) Усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке бизнес-плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, и ясно показать, что он готов отдать взамен.<sup>3</sup>

Наряду с другими функциями фирмы бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий может составлять информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

В условиях рыночной экономики владение искусством бизнес-планирования становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами :

---

<sup>3</sup> Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с

- 1) В Российскую экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта управления предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы;
- 2) Изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке, готовиться к такому непривычному для них занятию как борьба с конкурентами;
- 3) Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема национальной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновать свои заявки и доказывать, что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов их других стран. <sup>4</sup>

### *Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий*

Бизнес-план – это план осуществления действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, а так же необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка в сложившейся ситуации.

Следует различать понятия «бизнес-план», «инвестиционный проект» и «техно-экономическое обоснование». В одном случае бизнес-план относится к предприятию в целом, в другом – к итоговому документу, обосновывающий проект. Это определяется следующим. Процесс бизнес-планирования, результатом которого является бизнес-план, можно понимать в широком и узком смысле.

В более узком понимании, бизнес-планирование – это разработка некоего итогового документа по обоснованию бизнес - идеи с целью привлечения инвестиций. Указанная процедура носит разовый характер. Бизнес-план в данном случае выступает как вторичный документ, который представляет планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта. В широком понимании бизнес-планирование характеризуют как непрерывный процесс планирования хозяйственной деятельности предприятия на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов. В этом случае бизнес-план выступает инструментом управления организацией посредством его реализации и внесении в коллектив на основе анализа внутреннего состояния объекта и

---

<sup>4</sup> Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес планирование: Учеб. Пособие – М.:РИОР:ИНФРА-М, 2011. С.6

его положения во внешней среде. Система планов предприятия является результатом такого планирования, который включает в себя стратегический и текущий бизнес-план предприятия. В данной системе инвестиционный проект может быть включен в текущий и стратегический бизнес-план предприятия, который отражает планируемые результаты проекта.

Функции бизнес-планирования близки к функциям технико-экономического обоснования. Значимое отличие технико-экономического обоснования от бизнес-плана заключается в том, что это специфический документ который нужен для создания и развития промышленных объектов. С этих позиций можно говорить о гораздо узком специфическом характере технико-экономического обоснования, чем бизнес-плана.

Бизнес-план в рыночных условиях хозяйствования используется в различных сферах и формах предпринимательства и помогает определить тот круг проблем, с которым сталкивается предприятие или предприниматель в условиях изменчивости, нестабильности рыночной ситуации.

Основная цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.<sup>5</sup>

Бизнес-план помогает решить следующие задачи :

- 1) сформировать краткосрочные и долгосрочные цели предприятия;
- 2) разработать стратегию и тактику достижения поставленных целей, определить лица, ответственные за реализацию каждой стратегии;
- 3) определить состав показателей товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием конечным потребителям, оценить производственные и непроизводственные издержки;
- 4) определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- 5) определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, ценообразованию, стимулированию продаж, каналам сбыта и т.д.;

---

<sup>5</sup> Белянова А.М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А.М.Белянова, В.А.Бирюков, В.Н.Черковец .Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика - N 3. - 2016. - 141 с

- б) предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана
- 7) оценить компетентность кадров предприятия и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- 8) оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных резервов достижению поставленных целей;

Бизнес – план выполняет следующие основные функции, а именно:

- 1) является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- 2) является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
- 3) может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- 4) представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия.

Таким образом, бизнес-план помогает проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

В целом, планирование деятельности предприятия с помощью бизнес-плана дает немало выгод:

- 1) заставляет руководителей четко и конкретно определить свои цели и пути их достижения;
- 2) заставляет руководителей заниматься перспективой предприятия;
- 3) делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации;
- 4) устанавливает показатели деятельности фирмы для последующего контроля;
- 5) позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимательских усилий по достижению поставленных целей;
- б) наглядно демонстрирует обязанность и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план помогает оценить перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и за ней. Так же, он необходим руководителям фирмы для того, чтобы они могли ориентироваться в условиях акционерной собственности и в определенной мере при создании товарищества. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы

принимает решение, какая часть прибыли остается в деле на накопление, а какая распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и должны быть осведомлены об его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений, т.е. бизнес-планы необходимы в работе с любыми инвестициями.

Бизнес-планирование является основным способом организации деятельности предприятия для выполнения поставленных целей, выраженных в установленных для них значениях ключевых показателей эффективности. Бизнес-план является инструментом достижения этих целей.<sup>6</sup>

Формат бизнес-плана включает основные сведения, необходимые для планирования деятельности, анализа промежуточных и окончательных результатов, принятия решений менеджерами материнской и дочерних компаний и акционерами. Формат отчета об исполнении бизнес-плана включает сведения о плановых и фактических показателях за отчетный период.

## 1.2 Состав и структура бизнес-плана

Рассмотрим один из предложенных вариантов бизнес-планирования. Данный вариант был разработан Семиглазовым В.А. в своем учебном пособии - «Бизнес-планирование». Семиглазов предлагает использовать следующие разделы в структуре бизнес-планирования:

- 1) Возможности фирмы (резюме)
- 2) Общее описание компании
- 3) Виды товаров (услуг)
- 4) Рынки сбыта товаров (услуг)
- 5) Конкуренция на рынках сбыта
- 6) План маркетинга
- 7) Юридический план
- 8) Организационный план

---

<sup>6</sup> Белянова А.М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А.М.Белянова, В.А.Бирюков, В.Н.Черковец .Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика - N 3. - 2016. - 141 с

- 9) Оценка риска и страхование
- 10) Финансовый план
- 11) Стратегия финансирования

#### *Возможности фирмы (резюме)*

В резюме бизнес-плана должно быть всего несколько страниц. Работа над этим разделом очень важна, так как если он не произведет нужного впечатления на инвесторов и кредиторов, то дальше бизнес-план они просто не станут смотреть, поэтому его текст должен быть доступен и понятен даже неспециалисту, он должен быть предельно прост и содержать минимум специальных терминов.

Прочитав резюме будущие инвесторы или кредиторы фирмы (в том числе и ее акционеры) должны получить ответы на два вопроса: что они получают при успешной реализации данного плана и каков риск потери ими денег. Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам. В разделе «Возможности фирмы (резюме)» определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению должны устанавливаться цели, которые фирма планирует достичь, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

Так же в этом разделе помещается информация, которая дает представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

#### *Общее описание компании*

Бизнес-план начинается с общего описания компании. Его объем должен составлять всего нескольких страниц. В описании компании следует отразить основные ее виды деятельности и характер. Не нужно вдаваться в детали, поскольку их можно изложить в других разделах. В данном разделе следует ответить на следующие вопросы: является ли компания торговой, производственной или действует в сфере услуг; что и каким способом она будет предоставлять своим клиентам; где она расположена; в каких географических пределах она намерена развивать свой бизнес (в своей местности, в масштабах страны, в международных масштабах).

Очень важно сформулировать цели бизнеса. Возможно, компания стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы. Или, может

быть, она надеется стать открытой компанией либо привлекательным кандидатом на поглощение другой фирмой. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны выглядеть реалистичными и достижимыми.

#### *Виды товаров (услуг)*

В данном разделе плана нужно описать все товары и услуги, которые производит или осуществляет фирма. Перед написанием этого раздела, нужно провести предварительную работу по выбору товаров или услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы. В данном разделе необходимо описать все существующие и новые товары и услуги, предлагаемые фирмой, расписав их по таким пунктам:

- 1) Описать какие товары (услуги) будут предлагаться фирмой;
- 2) Название товара;
- 3) Наглядно изобразить товар (фотография или рисунок);
- 4) Указать потребности (настоящие и потенциальные), которые призваны удовлетворять предлагаемые товары, услуги;
- 5) Описать спрос на данные товары (услуги);
- 6) Проанализировать дорогие ли эти товары (услуги);
- 7) Определить насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства;
- 8) Проанализировать на каких рынках и каким образом они продаются;
- 9) Объяснить почему потребители отдадут предпочтение данным товарам (услугам), в чем их основное преимущество;
- 10) Описать технологии производства товаров (услуг) и их представления;
- 11) Описать цены, по которым продаются товары (услуги), описать затраты на их производство, а так же какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара (услуги);
- 12) Описать основные технико-экономические показатели товаров (услуг);

#### *Рынки сбыта товаров (услуг)*

В этом разделе основная цель – это изучение рынков, предпринимателю четко нужно описать, где находится его место на рынке и кто будет покупать его товар.

Для начала предпринимателю необходимо найти ответ на следующие вопросы:

- 1) Какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товара

- 2) На каких рынках действует или будет действовать фирма и какие типы рынков используются фирмой;
- 3) Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать фирма, по коммерческой эффективности и другим рыночным показателям;
- 4) Что влияет на спрос на товары (услуги) фирмы;
- 5) Каким образом происходит изучение потребностей;
- 6) Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков;
- 7) Как предполагается реагировать на эти изменения;
- 8) Каковы прогнозы развития емкости сегментов ;
- 9) Какова реакция рынка на новые товары (услуги);
- 10) Какова общая и импортная емкости каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам (услугам);
- 11) Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи.

После того, как будут найдены ответы на эти вопросы, в данном разделе бизнес-плана необходимо представить:

- Оценку реального объема продаж
- Оценку потенциального объема продаж
- Оценку потенциальной емкости рынка

#### *Конкуренция на рынках сбыта*

В разделе о конкуренции на рынке сбыта необходимо провести реалистическую оценку слабых и сильных сторон конкурирующих товаров (услуг), необходимо определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене. Лучше эту информацию представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать достоинства, которые есть у фирмы и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Так же нужно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги). Следует показать достоинства и недостатки конкурентов, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто

имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная и почему. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений. Для каждого из целевых рынков надо сравнить позиции фирмы с позициями конкурентов по указанным в таблице 1 позициям:

Таблица 1 – сравнение фирмы с конкурентами

Область сравнения	Рынок А			Рынок Б		
	Вы	Конкуренты		Вы	Конкуренты	
Реклама						
Размещение						
Продукция						
Услуги						
Цены						
Имидж						

Ранг фирмы и главных конкурентов нужно указать по 5- или 10-балльной системе. Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.<sup>7</sup>

### *План маркетинга*

План маркетинга является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о том, какой характер будет у бизнеса и какие будут способы, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Маркетинг — это система организации производства и сбыта продукции, которая базируется на комплексе мероприятий по изучению и прогнозированию рынка и активному формированию потребительского спроса через рекламу, премии, льготы,

<sup>7</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006 — 454 с.

гарантии и др. Предприниматель должен разработать такой план маркетинга, который будет способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но «продать» бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.<sup>8</sup>

Кроме того, данный раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна разному кругу людей — от менеджеров, до членов совета директоров.

Как говорит история, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильной «подачи», слабого плана маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана большое внимание будет уделено этому разделу. Если не правильно определить значимость данных товаров (услуг) для покупателей, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, различают несколько типов маркетинга:

- 1) Конверсионный маркетинг. Связан с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).
- 2) Развивающий маркетинг. Связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.
- 3) Стимулирующий маркетинг. Связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или неза-интересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.
- 4) Демаркетинг. Применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение

---

<sup>8</sup> Игорь Манн Без бюджета. 57 эффективных приемов маркетинга / Игорь Манн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 306 с.

цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции, пользующейся чрезмерно высоким спросом.

- 5) Поддерживающий маркетинг. Используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.
- 6) Противодействующий маркетинг. Используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.). Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях: острая конкуренция, усиление борьбы за покупателя.
- 7) Полная самостоятельность предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.
- 8) Насыщение рынка товарами, т.е. превышение предложения над спросом (рынок покупателя).
- 9) Свободные рыночные отношения, т.е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.

Однако, в любом бизнесе требуется поддерживать объем продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно.<sup>9</sup>

### *Юридический план*

В данном разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, указывается та форма, в которой намечается вести дела. Речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частная фирма, кооператив, государственное предприятие, СП и так далее. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому немаловажны для инвесторов и партнеров. Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации.

---

<sup>9</sup> Игорь Манн Без бюджета. 57 эффективных приемов маркетинга / Игорь Манн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 306 с.

Малое предприятие — наиболее короткий путь к успеху для начинающего предпринимателя, особенно в сфере сельского хозяйства и перерабатывающей. Эффективность таких предприятий состоит в том, что они способны обеспечить быструю окупаемость затрат, дать широкую основу выбора потенциальным потребителям и новые рабочие места, активизировать структурную перестройку экономики, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса.<sup>10</sup>

### *Организационный план*

В организационном плане необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, где указывается:

- 1) какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы;
- 2) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;
- 3) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:

– квалификация;

– прежний опыт работы и его полезность для предприятия;

- 4) на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты)).

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

а) взаимодействие всех служб друг с другом;

б) кто и чем будет заниматься;

в) координацию и контроль их деятельности.

---

<sup>10</sup> Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.

Необходимо оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

### *Оценка риска и страхования*

Раздел разбит на две части. В первой предугадываются все типы рисков, с которыми авторы бизнес-плана могут столкнуться: пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов, а также источники и момент их возникновения.

Во второй части дается ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

- 1) Указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь.
- 2) Приводится программа страхования от рисков.

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов (может страховаться любой шаг от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют) и на какие суммы их планируется приобрести.

### *Финансовый план*

Раздел бизнес-плана, посвященный финансовому планированию, во-первых, помогает провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени и/или обосновать реальность достижения его целей в будущем, во-вторых, может быть использован, как эффективный инструмент самоорганизации и контроля. Ключевыми составляющими любого успешно работающего предприятия являются стратегия его развития и контроль. Стратегия определяет, что из себя представляет предприятие в настоящем, как оно будет функционировать и развиваться в будущем. С помощью контроля определяется соответствие полученных результатов целям, определенным стратегическим планированием.

Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать следующим образом:

- узнать, чего хотят потребители;
- удовлетворить их потребности;
- получить прибыль.

Эффективность решения этих задач во многом зависит от обоснованности плана и использования его, как инструмента.<sup>11</sup>

Основой действенного контроля является бухгалтерская система предприятия. Начиная бизнес, необходимо найти компетентного и опытного бухгалтера, без него невозможно организовать адекватную систему бухгалтерского учета.

Существуют три способа решения задачи постановки бухгалтерского учета:

- взяться самому, если есть соответствующие знания или штатный бухгалтер;
- поручить это внештатному бухгалтеру, работающему по договору;
- поручить это какой-либо из фирм, оказывающих специализированные бухгалтерские услуги.

Первый шаг к эффективному контролю над бизнесом — организация системы ведения счетов, которая обеспечит исходными данными для проведения экономического анализа текущего состояния дел и составления необходимых документов отчетности. Среди основных документов, позволяющих дать достаточно полное представление о бизнесе, о планах и темпах его развития, необходимо выделить документы бухгалтерской отчетности: баланс предприятия и отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах), а также аналитические материалы: анализ безубыточности, анализ движения денежных средств и анализ отклонений. Эти документы позволят наметить общую схему распределения средств. Система бухгалтерского учета является рабочей моделью бизнеса. Для этого нужно хорошо представлять себе, какую функцию выполняет каждый из перечисленных документов.

Баланс предприятия составляется по окончании отчетного периода, он отражает результаты принимаемых руководством предприятия решений. В частности, он показывает текущую величину оборотного и основного капитала, наличие денежных средств в кассе и на счетах, стоимость материальных и нематериальных активов, размер

---

<sup>11</sup> Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с

акционерного капитала на данный момент времени, иные источники формирования средств предприятия, долговые обязательства и т.д.

Отчет о прибылях и убытках, или отчет о финансовых результатах, позволяет показать, насколько эффективно работает хозяйственная структура предприятия в течение определенного периода.

Отчет о движении денежных средств призван продемонстрировать, насколько хорошо предприятие управляет своими денежными средствами для обеспечения ликвидности.

Поддерживать баланс между прибыльностью и ликвидностью непросто, поскольку действия, направленные на улучшение каждого из этих показателей, могут противоречить друг другу.

Часто компании с высокой прибыльностью терпят неудачу из-за своей неликвидности, т.е. из-за отсутствия реальных денежных средств на счетах, необходимых для оплаты текущих расходов. Показатель ликвидности может ухудшиться вследствие быстрого роста производства в погоне за высокими прибылями, истощения денежных средств предприятия. И ключевая роль этого раздела в бизнес плане состоит в том, чтобы вовремя разглядеть надвигающуюся опасность и принять определенные меры по решению этой ситуации.

Анализ безубыточности основывается на информации, полученной из отчета о результатах и анализа движения денежных средств. Он позволяет показать объем дохода от реализации, который необходим для покрытия постоянных и переменных расходов, связанных с деятельностью предприятия. Этот документ является основным при принятии решений, связанных с возможностью различных затрат.

Анализ отклонений позволяет ежемесячно сопоставлять фактические результаты хозяйственной деятельности предприятия с запланированными. Это самое эффективное средство, позволяющее избежать необоснованного роста расходов. Необходимо знать, что предприятия разваливаются не из-за грубых просчетов в управлении ими, а вследствие большого количества мелких, допущенных по небрежности ошибок. Анализ отклонений позволяет своевременно выявить их, скорректировать ответные действия.

Вместе эти документы и представленная в них информация и дают ту модель бизнеса, опираясь на которую можно эффективно управлять им.

Таким образом, стоит отметить, что в разделе «Финансовое планирование» должны быть отражены следующие аспекты:

- источники и назначение финансирования;
- перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении;
- баланс предприятия;
- анализ отклонений от плановой сметы;
- анализ безубыточности;
- прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг;
- планирование финансовых результатов деятельности предприятия;
- планирование движения денежных средств;
- финансовые отчеты предыдущих периодов (для действующего предприятия).

#### *Источники и назначение финансирования*

Информация, представленная в данном разделе бизнес-плана, обычно нужна для обоснования необходимости привлечения финансовых средств. При этом для большей убедительности желательно, чтобы сведения об основных ожидаемых расходах были подтверждены копиями контрактов, соглашениями об аренде, покупке или другими документами, которые необходимо включить в состав приложений.

#### *Перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении*

Под основными производственными средствами и оборудованием понимаются материально-вещественные ценности предприятия, которые в течение длительного времени используются в процессе производства продукции, оказания услуг, хранения, доставки и продажи товаров, стоимость которых списывается на издержки производства по мере износа.

В перечень основного оборудования могут включаться рабочие и силовые машины, используемые для производства продукции или оказания услуг, измерительные и регулирующие приборы и оборудование, вычислительная техника, офисная мебель,

магазинное оборудование и принадлежности, кондиционеры, осветительная арматура, транспортные средства. При этом уменьшение реальной стоимости основных производственных средств и оборудования в результате физического износа в процессе эксплуатации в течение срока службы определяется с помощью амортизационных отчислений. При составлении бизнес-плана необходимо, помимо перечня основного оборудования, которое уже имеется, составить примерный перечень оборудования, которое необходимо приобрести.

### *Баланс предприятия*

Балансовый отчет предприятия составляется, чтобы показать, в каком состоянии находятся его активы, пассивы и акционерный капитал компании в данный момент времени. Для специалиста в области инвестиций текущий баланс предприятия и его сравнение с отчетами предыдущих периодов позволяет оценить величину и динамику изменений таких показателей, как, например, стоимость активов, величина чистого оборотного капитала, ликвидность активов предприятия, оборачиваемость товарных запасов, и иную важную информацию, дающую возможность определить надежность предприятия и тенденции его развития.

Балансовые отчеты любой фирмы независимо от ее величины содержат одни и те же статьи, расположенные в одинаковом порядке. Допускаются небольшие различия для предприятий разных отраслей, касающиеся в основном степени детализации отдельных категорий, но не меняющие сути документов.

Статьи балансового отчета можно представить более детально, в статье «оборотный капитал», например, указать по отдельности наличие денежных средств в кассе и на счетах в банке, стоимость ценных бумаг в компании, платежные обязательства клиентов и т.д. Однако очень важен порядок расположения статей, поскольку он соответствует порядку убывания ликвидности (для активов) и убыванию срочности погашения обязательств (для пассивов). К примеру, перечисление активов начинается с наличных денежных средств, находящихся в кассе предприятия на дату составления баланса, и заканчивается наименее ликвидными нематериальными активами, а учет пассивов начинается с наиболее близких по срокам выплат обязательств и заканчивается наиболее отдаленными.

### *Прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг*

Для решения задачи прогнозирования объема сбыта можно использовать метод оценок. Необходимо разбить товары и услуги на основные номенклатурные позиции и составить таблицу, которая позволит получить наиболее вероятные оценки объема сбыта по каждой группе товаров и услуг. Заполнение таблицы начинается с наихудшего варианта: в графе «низший» указать объем сбыта, который можно ожидать при наихудшем стечении обстоятельств, то есть представить себе картину бизнеса в самых мрачных тонах. Во вторую очередь заполните графу «высший». Оценка объема сбыта должна быть самой радужной. Графа должна отражать прогноз объема сбыта при самых удачных обстоятельствах. Самое сложное — это взглянуть на бизнес с реальных позиций, с учетом как преимуществ, так и недостатков предприятия, заполняя графу «наиболее вероятный». Прогнозы окажутся между низшими и высшими оценками, и, как показывает практика, в этом случае цифры оказываются более близкими к фактическим, чем при одноразовой оценке.

### *Планирование финансовых результатов деятельности предприятия*

Основная задача планирования финансовых результатов деятельности предприятия состоит в том, чтобы показать в динамике качественные и количественные изменения финансового положения предприятия в течение планируемого периода. В этом состоит его основное отличие от баланса, который дает статичную картину экономического положения предприятия в конкретный момент времени. В этом смысле баланс сравним с фотографией, а план прибылей и убытков — с фильмом. В то же время финансовый план является основой для составления сметы будущих расходов предприятия и определения потребности в привлечении дополнительных финансовых средств.

Такой план представляет ожидаемое финансовое положение предприятия, достижение которого прогнозируется на основе определенных предположений о процессах, идущих в экономике страны, об общих тенденциях развития рынков сбыта и многих других внешних и внутренних факторах, влияющих на развитие предприятия.

### *Планирование движения денежных средств*

Анализ и планирование движения денежных средств составляют основу успешной деятельности, поскольку одной из основных задач предпринимателя является

поддержание текущей платежеспособности предприятия. В проекте отчета о прибылях и движении денежных средств определяется, когда конкретно и сколько денег поступит или будет уплачено по счетам поставщиков продукции или кредиторов, чтобы обеспечить нормальную деятельность предприятия. Внимательный и аккуратный анализ планируемых поступлений и расходов поможет наиболее оптимально привлекать кредиты или, наоборот, выгодно вкладывать временно свободные денежные средства.

Перед планированием движения денежных средств, необходимо иметь четкое представление об основных потоках, то есть о том, кто, когда, кому и сколько должен заплатить, как это оговорено заключенными контрактами, налоговым законодательством и другими документами.

Прежде всего, необходимо установить конкретные источники поступления денег: средства, полученные от финансовых вложений и продажи ценных бумаг; кредиты и займы; выручка от реализации товаров и услуг; авансы, полученные от покупателей; средства, полученные от продажи части основных средств и оборудования; новые инвестиции и т.п.

Желательно как можно больше определить все предстоящие расходы, включая постоянные эксплуатационные расходы, расходы на приобретение нового оборудования, переменные расходы на производство и реализацию продукции, выплату задолженностей и процентов по ним, выплату дивидендов акционерам компании, страховые взносы, выкуп акций, необходимые платежи в бюджет и т.д. Таким образом, в дальнейшем, возможно, получится определить итоговый баланс денежных средств на конец периода (месяца, квартала, года) как сумму остатка (баланса) на начало периода и прихода денежных средств, уменьшенную на величину понесенных расходов.

В такой план необходимо включать только реальные поступления и расходы, планируемые на каждый конкретный период времени. Это должны быть фактически выплачиваемые деньги, а не обязательства, которые приняты на себя сейчас, для того чтобы заплатить по ним в будущем. Эти обязательства отражаются в проекте отчета о финансовых результатах деятельности и в балансе.

Необходимо составить таблицу плановых показателей движения денег по месяцам первого года и кварталам второго и третьего года примерно так, как составлялся проект отчета о финансовых результатах деятельности, с необходимыми комментариями. В

дальнейшем можно сравнить плановые показатели с фактическими, что поможет вовремя выявить возможные отклонения, проанализировать причины их возникновения и предпринять адекватные ответные меры.

Конечно, такие детали, которые содержатся в отчете о движении денежных средств предприятия, могут раскрыть как сильные, так и слабые стороны деятельности фирмы. Поэтому информация носит конфиденциальный характер и желательно позаботиться о том, чтобы не было ее утечки.

#### *Анализ безубыточности*

Анализ безубыточности помогает предпринимателю определить тот минимально необходимый объем реализации продукции, при котором предприятие покрывает свои расходы и будет работать безубыточно, не давая прибыли, но и не неся убытков. Задавая этот уровень, или, как иногда говорят, «точку безубыточности», предприниматель сталкивается с задачей, от успешного решения которой напрямую зависит прибыльность или убыточность деятельности предприятия.

#### *Финансовые отчеты предыдущих периодов*

Если бизнес начинается не с нуля, то в финансовую часть бизнес-плана нужно включить отчеты о результатах деятельности за предыдущие периоды. Под этими периодами обычно понимают предшествующие три года — этого срока вполне достаточно, чтобы у знакомящегося с планом сложилось понимание того, что представлял собой бизнес в прошлом и как обстоят дела сейчас.

Отчеты прошлых периодов помогают предпринимателю сформировать у потенциальных партнеров или кредиторов ощущение стабильности бизнеса, его закреплённости в системе рыночных связей и отношений.

В данный раздел следует включить два основных вида документов — это балансовые отчеты и отчеты о финансовых результатах деятельности. Из них можно «вытянуть» всю информацию, необходимую для принятия решения о партнерстве или о выделении кредита. Она покажет, всю финансовую историю предприятия, какова реальная стоимость имущества, его успехи, сколько заработало предприятие, и как заработанным распорядилось. Важно обратить внимание на следующее обстоятельство. Когда

представляете плановые показатели, нужно достаточно подробно изложить исходные предположения и доказательства, аргументировать необходимость привлечения средств и т.д. Другое дело — отчетные показатели: здесь все уже в прошлом. Ненужны предположения, доказательства и аргументы. Нужны только объяснения фактов, причем как можно более короткие, так как сами факты представлены в цифрах.

Если же предприятие начинается с нуля, то важно сконцентрировать все внимание на плановых показателях, на доказательстве их реальности.<sup>12</sup> Составить проекты отчетов о результатах, соотнести с реальностью цели, которые ставятся перед бизнесом, удержаться в рамках запланированной сметы — одна из сложнейших задач управления. Все это должно быть отражено в разделе «финансовое планирование организации».

Проекты отчетов о финансовых результатах деятельности и движении денежных средств являются основой продвижения к поставленным целям, таким, как уровень безубыточности, предельный уровень расходов, уровень прибыли, объем реализации, обеспечивающий достижение такой прибыли.

Анализ отклонения от сметы позволяет увидеть проблемы и откорректировать принятые решения и осуществляемые действия до того, как ситуация может стать неуправляемой.

Наличие хорошо проработанных плановых смет и отлаженной системы контроля существенно упорядочивает управленческую деятельность, придает ей целесообразность, снижает рабочие нагрузки, позволяет экономить и рационально расходовать рабочее время, являющееся важнейшим из ресурсов. Плановые финансовые показатели и контроль за их выполнением — это модель бизнеса, адекватная ему в той мере, в какой предположения и опыт руководителя соответствуют ожиданиям клиентов и рынка.<sup>13</sup>

Если руководитель убеждается в неадекватности этой модели, то самое время пересмотреть показатели плана, в противном случае накапливающиеся ошибки все больше будут приближать бизнес к краху.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ролф Йенсен Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес / Ролф Йенсен. - М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2017. - 172 с.

<sup>13</sup> Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.

<sup>14</sup> Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» / М.М. Алексеева - М.: Финансы и статистика, 2010. – 306 с.

## *Стратегия финансирования*

В разделе излагается план получения средств для создания

или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

- 1) Сколько средств требуется для реализации данного проекта? Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана «Финансовый план».
- 2) Источники финансовых ресурсов и формы их получения.

Источниками могут служить:

- а) привлечение средств акционеров и так далее;
- б) кредиты банков;
- в) привлечение средств партнеров;
- г) собственные средства.

3) Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.<sup>15</sup>

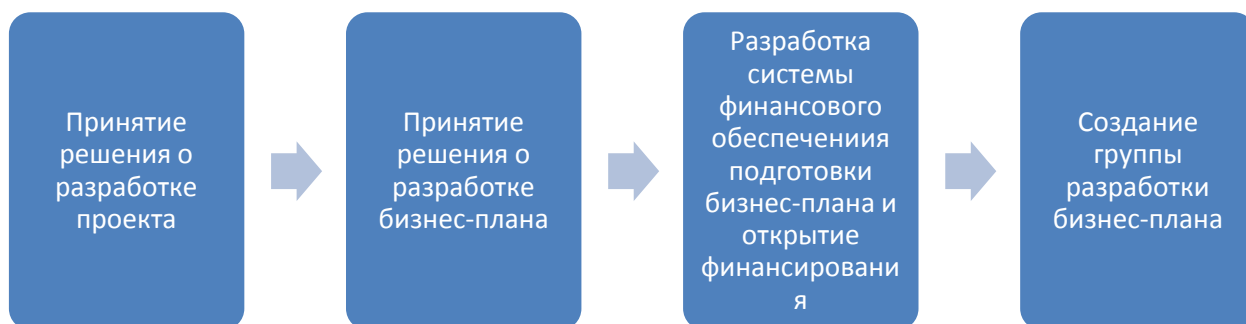
### 1.3 Схема процесса бизнес планирования организации

Бизнес-план, как любой другой проект имеет свою процедуру осуществления. Бизнес - планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий от момента возникновения идеи до момента ее реализации. Наиболее полной можно считать схему процесса бизнес –планирования, предложенную И.Ю. Бринк и Н.А. Савельевой (рис.2), которая включает основные стадии: подготовительную, разработки бизнес-плана, продвижения бизнес-плана и его реализацию.

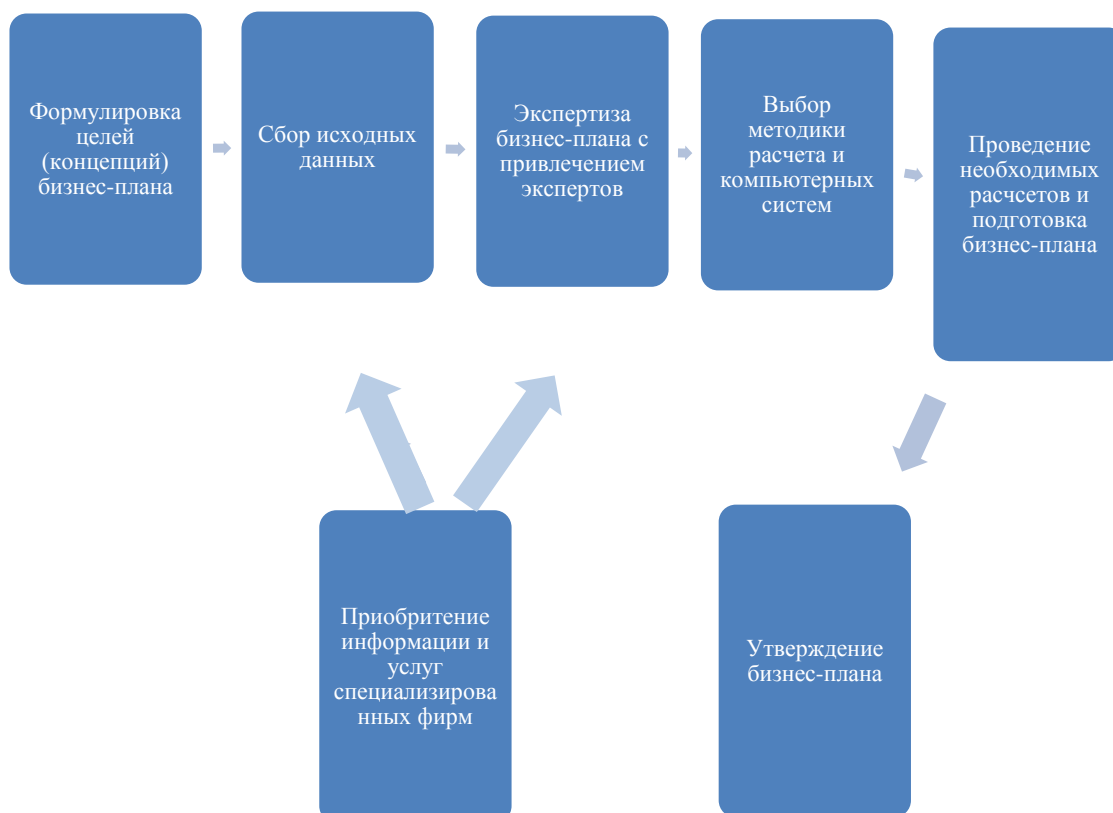
---

<sup>15</sup> Семиглазов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Семиглазов. Томск: ЦПП ТУСУР, 2014 - 89 с.

## 1. Подготовительная стадия



## 2. Стадия разработки бизнес-плана



### 3. Стадия продвижения бизнеса



### 4. Стадия реализации бизнес-плана

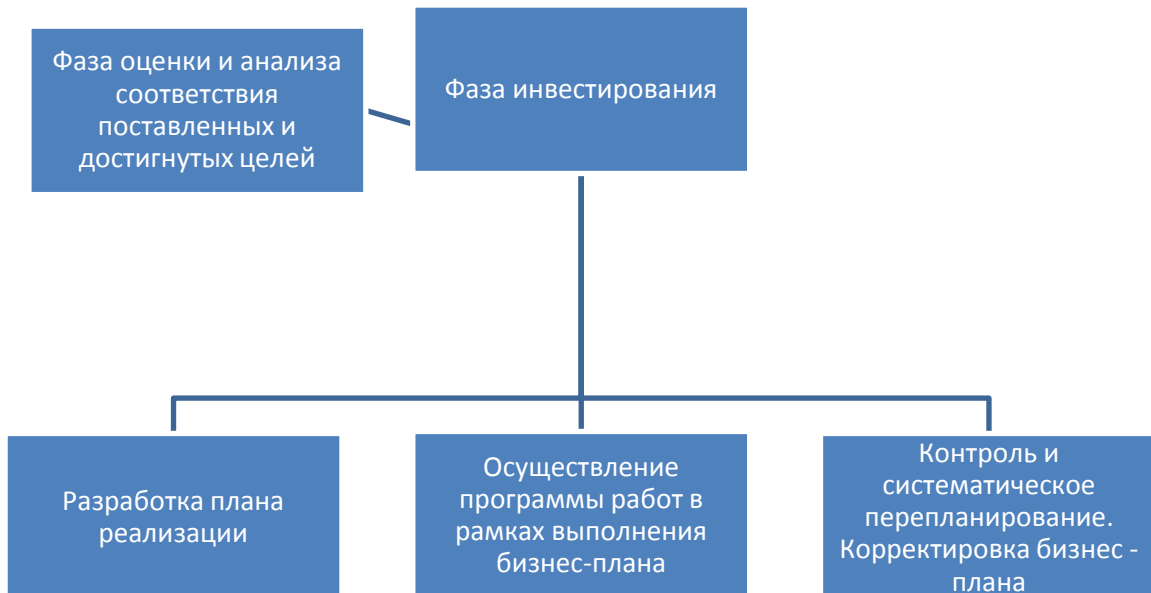


Рисунок 2 - Процесс бизнес-планирования

В подготовительной стадии бизнес - планирования ключевым моментом является формирование перспективной идеи, ее оценка целесообразности и создание группы разработчиков бизнес-плана.

На этапе разработки осуществляется сбор всей необходимой информации и документации, формирование целей, проведение необходимых расчетов и утверждение бизнес-плана.

Продвижение идеи и конечных результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений и включает: процедуру презентации бизнес плана.ю согласование условий с партнерами, аудит с внешними инвесторами, внесение поправок и коррективов.

Стадия реализации бизнес - плана охватывает все периоды принятия решений, начиная с решения об инвестировании до практического реализации процесса.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Беянова А.М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А.М.Беянова, В.А.Бирюков, В.Н.Черковец .Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика - N 3. - 2016. - 141 с

## 2.1 Предпринимательская идея проекта

Последний экономический кризис смог затронуть практически каждого россиянина. Цены на товары и услуги стремительно росли, в отличие от зарплат и самых разных пособий. Ежемесячно закрывалось более 100 компаний малого и среднего бизнеса. Не многим удалось устоять «на ногах», но практически в каждом бизнесе произошли сокращения рабочей силы. Однако, в начале 2017 года ситуация начала меняться в лучшую сторону, стало появляться больше рабочих мест на рынке, в связи с чем был зафиксирован минимальный уровень безработицы г. Томска – 1,27%, это минимальный показатель за последние 25 лет.

Компании начинают набирать обороты и «приходить в себя», после чего возникает вопрос о поиске дополнительных кадров, для увеличения мощностей производства. Не многие компании справляются собственными силами для поиска сотрудников, более 40% компаний пользуются услугами специализированных фирм - кадровых агентств, которые в свое время выступают посредниками между работодателями и соискателями, обеспечивая первым подбор кандидата по заявленным требованиям, а вторым – помогает найти работу.<sup>17</sup> В связи с этим открытие кадрового агентства считается перспективным направлением бизнеса, не требующим больших затрат, а в нашем случае для реализации данного проекта потребуется минимум инвестиций.

В основе идеи при разработке бизнес-плана по созданию кадрового агентства было то, что на российском рынке очень много «шаблонных» кадровых агентств, у которых одинаковые, примитивные сайты и методы отбора, неприметное название и очень узкий спектр услуг, который схож с конкурентами. Преимущество кадрового агентства «Спринт» будет заключаться в том, что у него уже есть наработанная база соискателей, что очень уменьшает период поиска сотрудника клиентам. Не малую роль так же играет «прожженный отряд», который за время работы в холдинге «КДВ групп», умеет работать в период многозадачности и имеет огромный опыт работы в поиске разно профилейных специалистов, начиная от специалиста по газации бананов, до поиска сотрудников на китайском и арабском рынке труда.

---

<sup>17</sup> Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с

Чем привлекателен данный вид бизнеса. По сути, кадровое агентство один из доступнейших видов деятельности. Зачастую кадровые агентства открывают новички. Для организации агентства требуется минимум первоначальных вложений, небольшой штат сотрудников, лёгкое оформление, и высокий спрос на услуги. Благодаря перечисленным качествам, данный вид бизнеса легко организовать, однако не стоит забывать о конкуренции. Существует множество схожих компаний находящихся на рынке продолжительное время, и отобрать у них клиентов потребует много усилий.

## 2.2 Описание деятельности кадровых фирм

Кадровое агентство является посредником на рынке труда, организация, оказывающая услуги работодателям по поиску и подбору персонала показывающая услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству, а также другие сопутствующие услуги.

Происхождение слова «рекрутинг» имеет корни немецкого или французского прототипа — «гесгуйт» или «найм на военную службу». Первое кадровое агентство открылось еще в XIV веке на территории Германии. В шутку или всерьез, но самым первым рекрутером России современные эксперты считают Российского императора Петра I. В период масштабных реформ в стране катастрофически не хватало грамотных и хорошо обученных специалистов, вследствие чего под руководством Петра начался целенаправленный «импорт» таких специалистов из-за границы. Известно, что в разное время при Петре I одновременно служило от 300 до 1000 высококлассных инженеров, корабелов, финансистов и прочих.<sup>18</sup>

На сегодняшний день в России существует более 2000 кадровых агентств, в которых работает более 15 тысяч человек.

Стоит отметить, что 2016 год стал непростым для рынка услуг по подбору персонала: в тот период существовала нестабильная экономическая ситуация, которая негативно повлияла на отрасль рекрутинга, что спровоцировало незначительное снижение объема рынка (на 5,8%). Многие компании в целях оптимизации затрат отказались от услуг кадровых агентств, а другие ужесточили требования к найму персонала, что усложнило работу агентств.

---

<sup>18</sup> Андреева В. И. Создание кадровой службы. Шаг 2 / В. И. Андреева: Справочник кадровика- № 4 - 2013. -76 с

Основными тенденциями рынка услуг по подбору персонала являются:

- влияние глобализации на рынок труда;
- все чаще сотрудников ищут не только в других городах, но и за рубежом;
- сотрудничество с фрилансерами и сотрудниками, которые могут работать удаленно. В России активно развивается рынок удаленной работы. Количество вакансий, предлагающих такую работу, составляет около 35% от общей доли объявлений;
- постепенная автоматизация всех HR-процессов. Пока эта тенденция не получила широкого распространения в России. По статистике портала HeadHunter, на сегодняшний день только 18% компаний вкладывают финансы в развитие этой области. Однако 50% компаний готово выделить бюджет на автоматизацию HR-процессов.
- рост количества «сложных вакансий» с высокими требованиями к опыту, компетенции и узкой специализацией;

Высокая конкуренция в отрасли вынуждает компании сужать специализацию. На сегодняшний день структуру рынка составляют:

- специализированные агентства. Это узконаправленные организации, которые подбирают работников конкретной специализации;
- рекрутинговые агентства. Они занимаются поиском сотрудников по заказу предприятий и фирм. Специализация может быть сужена до оказания услуг работодателям из определенной сферы бизнеса;
- хедхантеры – агентства, которые занимаются поиском высококвалифицированных сотрудников.
- агентства по поиску вакансий. Данное направление оказывает услуги соискателям по подбору работы;

Более 80% от всего количества кадровых агентств занимают рекрутинговые организации. Они работают по заказу работодателя и подбирают персонал на вакантную позицию по

определенным параметрам. Работодатель платит агентству вознаграждение, которое составляет 10-20% от годового заработка кандидата.<sup>19</sup>

Открывая свое кадровое агентство, необходимо понимать структуру рынка и определиться со специализацией вашей организации. Для этого следует знать, какие услуги самые востребованные среди заказчиков кадровых служб.

По итогам 2017 года наиболее активными клиентами кадровых агентств были:

- IT, телеком – 14%
- промышленное производство (топливно-нефтяная переработка) – 15%
- товары народного потребления – 16%
- медицина – 11%
- розничная торговля, рестораны, гостиницы – 17%
- промышленное производство (все, кроме ТНП) – 12%
- финансы, банки, инвестиции, страхование – 10%
- транспорт и логистика – 8%
- строительство и недвижимость – 6%.
- консалтинг и сервис – 6%

Из этой статистики видно, что к услугам кадровых агентств прибегают компании из самых разных отраслей.

Если нужно открыть бизнес с минимальными вложениями, то кадровое агентство может стать подходящим вариантом. При желании, организовать работу можно и в домашних условиях, экономя на аренде офиса. В связи с этим, объем первоначальных вложений в кадровое агентство может варьироваться от 250 до 500 тысяч рублей. Как показывает практика, средний срок окупаемости кадрового агентства составляет от 3 месяцев до 1

---

<sup>19</sup> Миронова М. Как создать полноценный отдел HR? / М. Миронова :Консультант. - № 21. - 2010. -58с.

года. Однако, несмотря на кажущуюся простоту бизнеса, существуют определенные трудности. Во-первых, рынок считается высоко конкурентным: чтобы завоевать своего потребителя, потребуется много работать на результат и авторитет. Во-вторых, доход от услуг подбора персонала достаточно непостоянен. В-третьих, существует риск недобросовестных работодателей или соискателей, в результате чего может пострадать именно кадровое агентство.

В таблице 2 отражены ключевые преимущества и недостатки кадрового агентства, которые следует учитывать при планировании бизнеса.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки открытия кадрового агентства

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие стартовые вложения;</li> <li>- низкий срок окупаемости;</li> <li>- рынок не зависит от сезонности;</li> <li>- простота организации бизнеса;</li> <li>- низкие затраты в процессе функционирования;</li> <li>- отсутствие необходимости в большом штате;</li> <li>- деятельность не лицензируется;</li> <li>- возможность выбрать различные форматы бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень конкуренции на рынке;</li> <li>- нестабильный доход;</li> <li>- риск недобросовестных работодателей и сотрудников</li> </ul>

Таким образом, можно говорить о привлекательности данного бизнеса. Кадровое агентство является специфическим бизнесом. Открыть такой бизнес нетрудно, гораздо сложнее превратить его в успешное и приносящее стабильный доход предприятие. Для кадрового агентства важны деловые качества предпринимателя, его хватка и

целеустремленность. Практика показывает, что получение прибыли можно добиться уже на втором месяце работы агентства. Если вы хотите открыть бизнес без вложений и обладаете достаточными организаторскими способностями, то кадровое агентство станет для вас привлекательным направлением бизнеса.

Данный бизнес-проект предполагает открытие кадрового агентства, оказывающего рекрутинговые услуги. Для потенциальных работодателей наше агентство будет оказывать следующие виды услуг:

- 1) Скрининг резюме. Предполагает работу с базами данных, в процессе которой резюме соискателей отбираются механическим путем с фильтрацией по наличию образования, возрасту, опыту работы и прочим параметрам.
- 2) Отбор претендента на должность. Более качественный подход к поиску кандидата на должность, который предполагает проведение собеседования.
- 3) Проведение групповых собеседований на территории работодателя.

План таких собеседование указан в приложении А.

4) Оценка и тестирование персонала. В этой процедуре заинтересованы компании, которые хотят повысить эффективность персонала и получить характеристику на каждого сотрудника. Оценка персонала является незаменимым инструментом управления кадровым ресурсом компании, который позволяет оценить потенциал, мотивацию, профпригодность и другие параметры сотрудника.

5) Аутсорсинг – передача компанией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании на основании договора.

6) Хедхантинг – вид услуги, с помощью которой агентство занимается подбором высококвалифицированных специалистов и их переманиванием в компанию-заказчика. При этом главной задачей агентства является поиск способа выстроить отношения с кандидатом и создать условия, при которых он будет готов к предложению.<sup>20</sup>

Основная функция рекрутингового агентства – поиск сотрудников на свободные вакансии в компаниях, которые являются клиентами агентства. Ключевые задачи кадрового

---

<sup>20</sup> Норкин К.Б. Кадры решают все, но не все кадры. / К.Б Норкин Управление персоналом. 2013-56 с.

агентства – грамотно оценить требования компании-заказчика и оперативно подобрать подходящих кандидатов на вакансию. Для того, чтобы агентство работало эффективно, необходимо иметь многочисленную клиентскую базу. Тогда, получив заказ, агентство сможет оперативно предоставить работодателю сразу несколько вариантов. Если время ожидания затянется, то клиент просто обратится в другое кадровое агентство.

В общем виде схема работы с заказчиком агентства следующая: агентство принимает заказ от работодателя на поиск персонала, закрывают вакансии в установленный срок. Если специалисты одобряются работодателем, то по истечении испытательного срока в 1 месяц компаний выплачивает агентству вознаграждение, размер которого зависит от уровня вакансии.

Алгоритм работы рекрутингового агентства (приложение А):

1. Получение заказа от работодателя
2. Определение требований к будущему сотруднику
3. Работа с базой данных и отбор подходящих вариантов среди соискателей
4. В случае, если в базе нет подходящих вариантов, следует разместить объявления в интернете
5. Подбор нескольких достойных кандидатов. При оценке кандидатов агентство должно проверить достоверность предоставляемой ими информации. Поскольку существует риск получения недостоверной информацией от кандидата, что влечет убытки
6. Организация собеседования для выбранных кандидатов с будущим работодателем
7. Получение оплаты услуг по истечении испытательного срока нанятого сотрудника (1 месяц)
8. В случае, если выбранный кандидат в течение испытательного срока будет уволен по инициативе работодателя, агентство обязуется предоставить бесплатную замену сотрудника.

План работы агентства по подбору персонала предельно прост. Фирма оставляет в агентстве заявку с указанием всех необходимых требований к соискателю. Агентство же в

свою очередь, используя собственную наработанную базу, находит нужного сотрудника, пригласив его на собеседование.<sup>21</sup>

Многие руководители компаний часто задаются вопросом, может ли кадровый отдел принести компании пользу, помимо подбора персонала. Рассмотрим этот вопрос более подробно, приведя пример – какую пользу компании может принести данный отдел в период финансового кризиса.

Главная задача службы персонала в этот период - повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом, а также разработка стратегии компании в области управления персоналом, развитие ее организационной структуры, создание систем оценки деятельности подразделений.<sup>22</sup>

На данном этапе становится понятным, что каждая кадровая программа должна в итоге приносить прибыль компании — будь то подбор персонала, создание учебного центра или проведение корпоративного мероприятия.<sup>23</sup>

Практика показывает, что в отечественных компаниях довольно редко кадровая служба становятся стратегическими партнерами. Это обусловлено относительной молодостью бизнеса в нашей стране и молодостью самой профессии специалиста по кадровому менеджменту, которая только вступает во второе десятилетие своего существования. По мнению экспертов, наиболее оптимальным является позиционирование HR-отдела как сервисной службы, в то время как она, тем не менее, играет не афишируемую роль бизнес-партнера.<sup>24</sup>

Всем известно, что внешняя среда, оказывает определенное влияние на бизнес компаний. Естественно, что такой мощный фактор внешней среды как мировой финансовый кризис, не мог не затронуть хозяйствующие субъекты, которые плотно работают с российскими партнерами. В момент кризиса многие предприятия попадают в зону экономической нестабильности, которая обеспечивает их деятельность разного рода проблемами: например, увеличение кредиторской задолженности, падение уровня

---

<sup>21</sup> Андреева В. И. Создание кадровой службы. Шаг 2 / В. И. Андреева // Справочник кадровика- № 4 - 2013. - 76 с.

<sup>22</sup> Андреева В. И. Создание кадровой службы. Шаг 2 / В. И. Андреева. Справочник кадровика- № 4 - 2013. -76 с.

<sup>23</sup> Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - 550 с

<sup>24</sup> Организация работы службы персонала: методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006г, С.2

продаж, нехватку собственных оборотных средств и т.д. В такой ситуации можно говорить о том, что необходимо реализовать на предприятиях определенный комплекс антикризисных мероприятий.

Кадровая служба, обязательно должна принимать участие в разработке антикризисной стратегии предприятия. Отдел по работе с персоналом должен активно участвовать в реализации антикризисной стратегии, разрабатывать и проводить в ее рамках комплекс специальных кадровых мероприятий.

В условиях неблагоприятной кадровой обстановки, работникам кадровой службы необходимо фокусировать свои усилия на следующих направлениях деятельности:

1) организовать взаимодействие всех служб компании по разработке и реализации антикризисных мер.

Отделу по работе с персоналом необходимо сделать так, чтобы персонал скооперировался в определенные группы, которая каждая будет заниматься решением определенных проблем например, формированием новой маркетинговой стратегии и разработки новых видов продукции (услуг), разработать стратегию по сокращению дебиторской задолженности, разработать способы реализации избыточных запасов ТМЦ разной ликвидности и многих других проблем. Оценить компетенции каждого сотрудника, их психологические совместимости с каждым возможным участником данной группы итд.

Кадровая служба совместно с директором и другими руководителями отделов должна правильно сформулировать и продумать процедуру формирования и работы целевых проектных групп, а именно:

- определить цели каждой группы и порядок ее создания;
- разработать принципы и порядок формирования состава групп;
- распределить роли в проектных группах, кто за что отвечает;
- сформулировать требования к результату по каждой группе;
- определить сроки исполнения задач;
- наметить точки контроля их деятельности;

- спроектировать механизмы совместительства работы в проектных группах с основной работой;
  - разработать систему вознаграждения участников за работу в проектных группах;
  - установить процедуру внедрения разработок проектных групп;
- и др.

2) разработать стратегию по сокращению расходов на персонал и/ или повышение эффективности кадрового ресурса.

Одной из самых весомых статей затрат на персонал выступает фонд оплаты труда сотрудников. В момент кризиса, важно не уменьшение расходов на оплату, а скорее - реструктуризация системы материального стимулирования – повышение зависимости уровня вознаграждения работников от конкретных результатов, которых они могут добиться. На период выхода из кризиса фонд оплаты можно даже увеличивать, но только за счет включения в него выплат, напрямую стимулирующих достижение целей, важных для предприятия.

Необходимо будет отменить выплаты, которые не связаны с результатом производственной деятельности и перенаправить освободившиеся денежные ресурсы на оплату трудовых достижений.

Оперативно оценивать результаты работников позволяет процедура оценки эффективности деятельности.

У руководящего состава система денежного стимулирования должна быть переориентирована с направленности долгосрочной на краткосрочную, которая будет нацелена на решение оперативных задач, необходимых для преодоления кризиса. Это связано с тем, что работники занимающие руководящие должности, в условиях нестабильного финансового состояния фирмы не могут спрогнозировать реальное положение дел на предприятии даже через долгий промежуток времени, и не готовы работать на долгосрочные цели.

Также желательно, чтобы система материального стимулирования предусматривала выплату больших премий при завершении кризиса. Это их будет стимулировать к долгосрочной работе.

Для сотрудников среднего и низового звена, особенно для тех кто пришёл в компанию значительно недавно, важным стимулирующим фактором будет стабильность и полнота выплаты заработной платы. Поэтому, для того, чтобы обеспечить определенную стабильность персонала, кадровой службе необходимо работать с финансовой службой на предмет того, чтобы она планировала движение денежных потоков на предприятии таким образом, чтобы к моменту выплаты заработной платы сотрудников у руководства всегда были необходимые для этого денежные ресурсы.

В систему стимулирования можно также будет включить премирование сотрудников за рациональные предложения, которые приняли и внедрили в работу. Для этого отдел по работе с персоналом должен продумать и создать процедуру рассмотрения рацпредложений, критерии их принятия к реализации, критерии и размеры премиальных выплат. Так же, за разработку стимулирования работников к ценным идеям работников можно не только премировать, но и продвигать по карьерной лестнице, вплоть до должностного роста сразу на несколько ступеней, однако нужно учесть то, что это будет рационально только в том случае, если данные работники по своим личностным характеристикам соответствуют работе в новой должности.

Есть еще наиболее распространенная форма экономии фонда оплаты труда, это сокращение численности персонала в компании. При этом кадровой службе необходимо провести следующий ряд действий:

- определить для данного периода оптимальную численность работников;
- выделить категории, персональные критерии работников для сокращения;
- перераспределить функции работников которые попадают под сокращение между теми, кто остается на предприятии, а пересмотреть заработные платы всех работников после сокращений и изменений их функций
- выбрать наиболее подходящую тактику сокращения:

- уволить тех сотрудников которые менее результативные;

- инициировать добровольный уход на благоприятных условиях работников пенсионного возраста.;
- либо принять тактику приостановления набора работников на существующие вакансии
- не удерживать сотрудников, которые хотят уйти по собственному желанию, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату в расчете на то, что через какое-то время численность сотрудников придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
- максимально сохранять наиболее квалифицированных и перспективных работников;
- значительную часть персонала не увольнять, а задействуют на малых предприятиях;

Отделу по работе с персоналом необходимо провести такую работу с увольняемыми сотрудниками, чтобы максимально предотвратить возможность появления трудовых споров иными словами «остаться друзьями». Для этого с ними нужно будет провести выходные беседы, в которых стоит проговорить причину о необходимости данной меры. Так же, увольняемых сотрудников нужно при просьбе проконсультировать в рамках трудового законодательства, возможности трудоустройства, оказывать им психологическую помощь. Большая часть негативных отзывов о компании возникает как раз таки от недовольных бывших сотрудников организации, зачастую это возникает тогда, когда уволенному сотруднику не уделили достаточно времени перед уходом.

Еще одним способом снижения издержек на персонал является пересмотр политики компенсаций и льгот. Например, заменить часть оплаты труда сотрудникам на абонементы в спортивные залы, либо оплачивать определенный лимит за обеды сотрудников и т.д.

Что касается пересмотра финансирования корпоративных мероприятий, здесь важно сохранить те, которые уже стали традицией для коллектива ( празднование нового года, годовщин организации и т.д.), так как их отмена будет сказываться на психологическом настроении коллектива. Достаточно сократить бюджеты на них. Можно также практиковать участие работников в оплате региональных корпоративных мероприятиях («Маевка», «молодые специалисты города» и т.д.).

Так же, в целях экономии средств можно убрать издержки на содержание рабочих мест. Например, ввести лимитов расходов на средства коммуникации, например рабочие мобильные телефоны, пользование сети Интернет и пр.; а также ввести контроль по экономии расходных ресурсов – бумага, картриджи, хозяйственные расходы и другое. Как показала практика, что контроль над использованием ресурсов предприятия по назначению значительно сокращает данные издержки

Кадровой службе в условиях кризиса необходимо пересмотреть политику финансирования обучения сотрудников. Желательно весь этот процесс отложить до «лучших времен», либо самому отделу персонала обучиться тем или иным тренинга, чтобы безвозмездно обучать персонал.

Необходимо также усилить оперативный контроль и дисциплину. Например так на одном из производственных предприятий отходы производства были сокращены на 35% благодаря тому, что был введен регулярный контроль деятельности рабочих, ужесточили производственную дисциплины ,ввели систему штрафов. Также можно выявить и нецелевое использование рабочего времени, например ввести запрет о курении во время рабочего времени, и закрыть доступы во все социальные сети

Но чаще всего такая мера контроля подходит в основном для работников низового звена компании и к сотрудникам, которые не дорожат своей работой, хотя от последних компании будет лучше избавиться от таких сотружников и выявить их некомпетентность на раннем сроке. Однако, при чрезмерном усилении контроля и дисциплины можно в результате получить больше вреда.

Тех работников , которые демонстрируют ответственное отношение к работе и имеющие производственные результаты, можно наоборот простимулировать предложив им перейти на более гибкий график рабочего времени, возможности приходить на работу позднее и частично работать удаленно.

3)обеспечить информационную поддержку организационных изменений и поддерживать благоприятную производственную атмосферу.

Кадровой службе необходимо помнить, что от того, насколько активно, продуманно и целенаправленно она действует, зависит успех вывода предприятия из кризиса.<sup>25</sup>

### 2.3 Анализ рынка кадровых услуг сибирского федерального округа

Сегодня кадровое агентство для соискателя – это не только способ найти работу, но и возможность сделать карьеру. Агентство внимательно следит за своими «протезе» как они работают на новом месте, насколько быстро «входят» в курс проблем, берут на себя ответственность. И когда к ним обращается работодатель, они поднимают «досье» на тех, с кем уже имели дело.

Клиенты кадровых агентств – это организации, нуждающиеся в том или ином специалисте.<sup>26</sup>

Для нормального функционирования современной рыночной экономики требуются специализированные бизнес-услуги, в том числе в области работы с персоналом. В настоящее время уже можно говорить, что наряду с другими отраслями бизнес-услуг в России сформировалась отрасль услуг по подбору персонала. За сравнительно небольшой период – десять с небольшим лет – она прошла очень серьезный путь: с нуля (1990 г.) до состояния, когда по уровню применяемых технологий она сравнима с компаниями США и Европы.

В России рекрутерские агентства начали появляться сразу, минуя стадию консалтинга. Первыми клиентами рекрутерских компаний были две категории фирм, действующих на российском рынке:

- иностранные компании, привыкшие к высоким стандартам деятельности рекрутеров;
- российские компании, делавшие первые шаги в стихии рынка, не имеющие представления о том, что такое рекрутмент и за что платить деньги.

При этом российские агентства сумели справиться с проблемами и выстоять в острой конкуренции с представителями западных рекрутерских фирм и приучить российские

---

<sup>25</sup> Агашкова А. Деятельность кадровой службы в период кризиса [Электронный ресурс] // А. Агашкова Менеджмент – 2012 - Электрон. версия печат. Публ - Доступ из науч. электрон. Б-ки «eLIBRARY.RU»

<sup>26</sup> Андреева В. И. Создание кадровой службы. Шаг 2 / В. И. Андреева .Справочник кадровика- № 4 - 2013. -76 с

фирмы к мысли, что необходимо и целесообразно подбирать персонал посредством агентств.

Условно весь рекрутинговый бизнес можно представить в виде пирамиды.

Ее верхнюю часть занимают компании (агентствами они себя обычно не называют), специализирующиеся на подборе высшего руководящего состава и эксклюзивных специалистов ( Executive Search ) и использующие прямой подбор интересующего специалиста ("хедхантинг" или "охота за головами"). Такие компании почти никогда не публикуют своих объявлений о вакансиях, а ведут прямой поиск кандидатов. Как правило, решаются задачи выявления и переманивания сильного кандидата, который сам активного поиска работы не ведет.

Таких компаний на российском рынке немного (10-15). Большинство из них являются российскими отделениями транснациональных компаний, работающих в сфере Executive Search.

Услуги по подбору персонала через эти компании отличаются высокой стоимостью. Обычно оплата услуг определяется в размере 30-40% от годового заработка работника, включая ожидаемые премии и бонусы, что составляет от 15 тысяч до 50-100 тысяч долларов за подбор на одну позицию. Почти всегда осуществляется поэтапная оплата работ, с невозвращаемым авансовым платежом за первый этап. Эта работа требует высочайшего профессионализма, так как искомые специалисты работу не ищут, информацию о себе не публикуют, на рекламные объявления не отзываются. Найти их непросто. Но еще труднее убедить успешного топ-менеджера сменить существующую работу на новую. «Лучшее – враг хорошего», и специалист не спешит расстаться с прежним местом, на переговоры с ним может уйти много месяцев.

Естественно, что такого рода услуги оказываются востребованными, прежде всего, со стороны наиболее крупных и богатых компаний, особенно зарубежных.

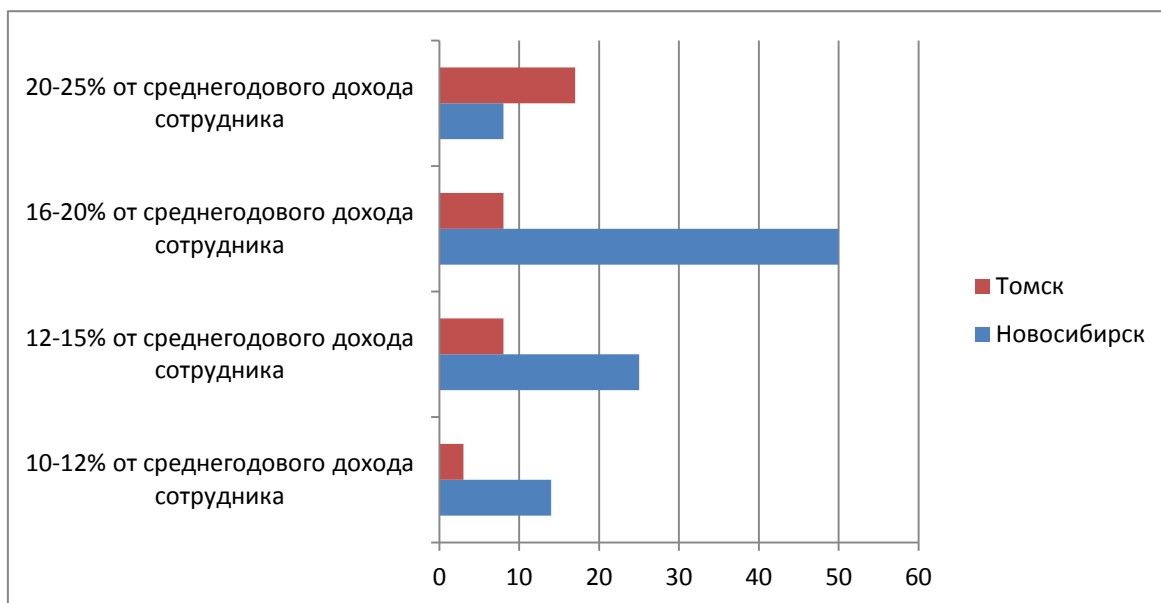
Но в период мирового экономического кризиса, данные компании тоже подвержены риску, как и весь рекрутмент в целом. Рынок кандидатов растет, в данных услугах нуждаются все меньше компаний. Представительства многих иностранных компаний «замораживают», приостанавливают свою деятельность или предпочитают пока не заходить в другие регионы. Следовательно и управленческие кадры им оказываются ненужными.

Среднюю часть пирамиды составляют рекрутинговые агентства, подбирающие узких специалистов: бухгалтеров, менеджеров по продажам, ИТ специалистов, финансовых специалистов, специалистов по связям с общественностью и т. д. Также на рынке рекрутмента присутствуют агентства, подбирающие менеджеров высшего управленческого звена для компаний, используя при этом методы как стандартного так и прямого поиска.

Как показало исследование, на примере г.Томска и г. Новосибирска, таких компаний около 35-40% в г.Томске и 75-80% в г. Новосибирске, от общего числа официальных кадровых агентств (51 и 85 соответственно). Классическими чертами рекрутингового агентства можно назвать следующие: работа производится по заявкам работодателя, т.е. подбор персонала осуществляется в соответствии с запросом, поступившим от компании, в котором указаны квалификационные требования к специалисту и предпочтительные личностные качества; оплату услуг рекрутеров производит заказчик – т.е. компания, предприятие, юридическое лицо; для соискателей услуги оказываются бесплатно.

Стоимость услуг, как показали результаты исследования относительно г. Томска и г.Новосибирска, чаще всего находится на определенных интервалах изображенных на графике 1.

*График 1 - Стоимость услуг кадровых агентств г.Томска и г.Новосибирска*



Оплата производится в течении 3-30 дней со дня выхода специалиста на работу.

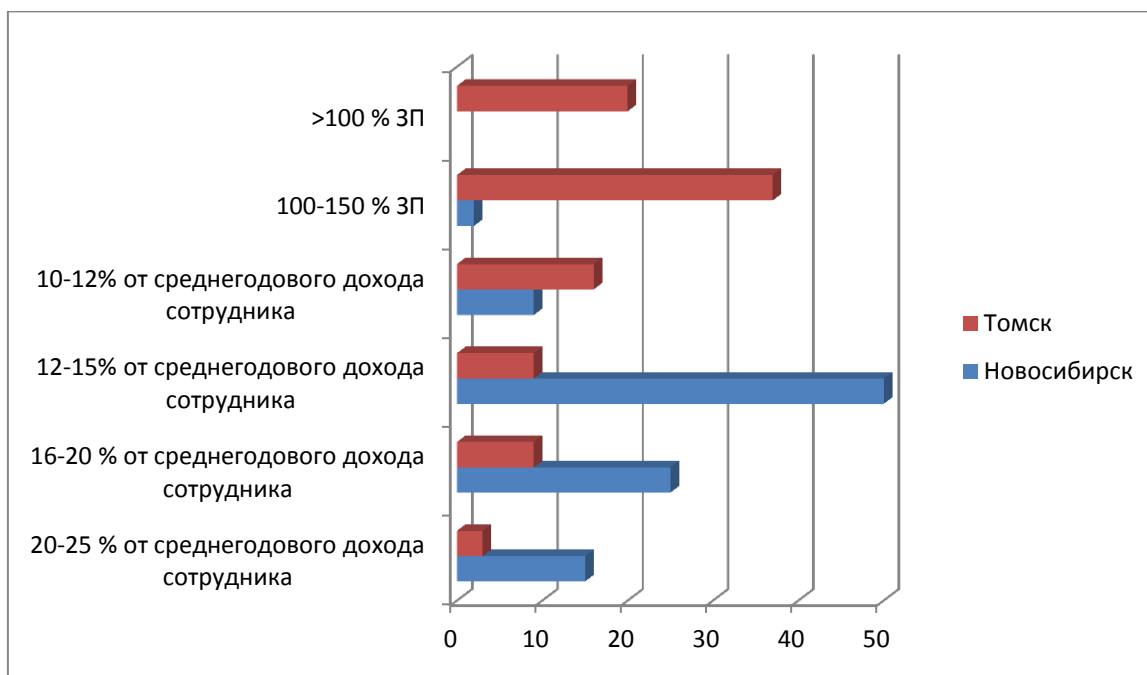
В некоторых случаях агентства берут 30-50% предоплаты. Гарантией является обязательство агентства по бесплатной замене специалиста, не прошедшего испытательный срок (уволенного по собственному желанию или инициативе работодателя), или возврату 30-70% оплаты.

В основании пирамиды находятся в основном молодые агентства, подбирающие персонал на низшие позиции за невысокие гонорары (от 50 % до 200% от ежемесячного оклада подбираемого специалиста). Столь низкая стоимость услуг не позволяет им предоставлять качественные услуги. Определенная часть подобных агентств, которую называют «серым рекрутментом», работает по минимальным ценам без лицензии. На этом уровне конкуренция между агентствами особенно сильна. Это так называемые «агентства по трудоустройству». Основной их клиент – это соискатель, который платит за данную услугу. Нередко подобные агентства умудряются одновременно брать деньги и с самой компании, нуждающейся в персонале. Особенностью таких агентств является то, что они обычно не имеют возможности тщательно изучать прорабатываемые вакансии и ведут отбор преимущественно по формальным признакам. Главное – направить соискателя-клиента на собеседование к потенциальному работодателю и дать шанс на трудоустройство. Такой подход приводит к тому, что в компании направляется значительное число слабых кандидатов. Обращаться в агентства по трудоустройству с целью подбора персонала имеет смысл в тех случаях, когда ведется подбор на рабочие специальности или должности, не требующие высокой квалификации. Агентство создает "поток" кандидатов. А компания должна быть готова к большой самостоятельной работе по их "просеиванию" и отбору.

Характерно, что в развитых зарубежных странах услуги по платному трудоустройству сейчас не имеют распространения или законодательно запрещены. В России ряд агентств, начавших свой бизнес с платного трудоустройства, со временем трансформировались в агентства по подбору персонала. А вот обратного этому процесса не наблюдается. Доверие населения к агентствам по платному трудоустройству снижается. Как правило, специалисты высокой квалификации предпочитают не обращаться в агентства по платному трудоустройству.

Но не смотря на все это, таких агентств только по г.Томску около 25-30%, в г.Новосибирске же значительно меньше - около 10%, график 2.

График 2 - Платное трудоустройство на рынке кадровых агентств г.Томска и г.Новосибирска



Это объясняется тем, что в г. Новосибирске сосредоточены офисы крупных компаний, которые не доверяют такого рода агентствам и знают, чем грозит «бесплатный сыр». У этих компаний в данный период времени наблюдается небольшое повышение спроса среди соискателей, но надолго ли? Человек, платящий деньги из собственного кармана хочет получить результат-работу. А в итоге, в большинстве случаев, ходит по собеседованиям, к компаниям, которым и вовсе не существует или им никто не требуется.

Также сегодня, наблюдается прилив на рынок кадровых агентств и компаний, специализирующихся в совершенно другой области бизнеса. Например, компания, занимающаяся недвижимостью, рекламой или ландшафтным дизайном, вдруг стала кадровым агентством. Такие компании тоже находятся у основания пирамиды и, в большинстве случаев, представляют агентство по трудоустройству, не имеют высоких шансов пережить кризис.

### 3. Разработка бизнес-плана по открытию кадрового агентства

#### 3.1 Резюме проекта

Название организации: «Спринт»

Организационно правовая форма: ООО код КОПФ-65

ОКВЭД: 50.1 – предоставление услуг по найму рабочей силы; 50.2 – предоставление услуг по подбору персонала.

Численность работников за год: 4

Уставной капитал: 10 000 рублей

Контактные данные: г. Томск, пр. Мира, д. 20, телефон +7(913)-821-09-90

Руководитель проекта: Смирнов Сергей Владимирович

Целью проекта является открытие холдингом «КДВ групп» собственного кадрового агентства «Спринт».

«КДВ групп» на данный момент является лидирующей компанией России по производству и сбыту кондитерских изделий и снеков. Ежегодно холдингом создаются проекты по производству нового вида продукции, в следствии чего, компания нуждается в дополнительной рабочей силе и создает рабочие места для конкретного региона. За последние два года своей работы, отделу по подбору персонала удалось трудоустроить в компанию более 7 тысячи человек, где конкурс на одно место иногда составлял более 100 человек. Компания «КДВ групп» одна из немногих компаний, которые по сравнению с другими работодателями платят своим работникам «белую» заработную плату выше среднего, что является одной из причин большого конкурсного отбора.

На данный момент компания «КДВ групп» имеет кадровый резерв более десяти тысяч специалистов различных направлений и линейных рабочих в разных регионах страны, например:

- Продавцы-универсалы (более 3 тысяч человек);
- Операторы производственных линий (более 2 тысяч человек);
- Грузчики-комплектовщики (более 1 тысячи человек);
- Водители категории В и С (более 1 тысячи человек);

- Руководители различных отделов (более 200 человек );
- IT специалисты (более 100 человек) ;
- Кадровые работники (более 200 человек) ;
- Бухгалтера (более 300 человек);
- Юристы (более 500 человек);
- Агрономы и многие другие.

Для создания такого резерва рабочего персонала, было потрачено не мало денежных и временных ресурсов, в связи с чем и был поставлен вопрос, о своего рода «продаже» каждого специалиста и линейного рабочего из резерва компании за определенную выгоду в будущем. Для реализации данной идеи компания «КДВ групп» создало свое кадровое агентство для «сбыта» кадрового резерва.

Ключевыми сотрудниками агентства являются :

- 1) Директор – Смирнов Сергей Владимирович
- 2) Рекрутер, коуч, тренер – Сулова Евгения Геннадьевна
- 3) Рекрутер – Пихтовникова Вероника Валерьевна
- 4) Рекрутер – Кемерова Мария Валерьевна

Эти сотрудники имеют управленческие качества, им это помогает умело организовывать работу других. Собственно, данные сотрудники и станут проводить отбор кандидатов, вычисляя наиболее сильные и слабые их стороны, подходящие для вакансии заказчика. Так же, директор и рекрутеры будут самостоятельно заниматься продвижением своего агентства и поиском заказчиков.

Данный бизнес-план описывает открытие собственного агентства внутри уже существующей компании, поэтому вся бухгалтерская отчетность будет вестись одним из специалистов холдинга «КДВ групп».

Преимущества проекта «Спринт» таковы:

- 1) Наличие наработанной базы соискателей;
- 2) Команда опытных специалистов;

- 3) Опыт в поиске персонала в других регионах;
- 4) Современные методики поиска персонала;
- 5) Современные методики отбора кандидатов;
- 6) Опыт в создании кадровой службы в компании с «нуля».

Целями проекта являются:

- 1) Получение прибыли от имеющихся кадровых ресурсов;
- 2) Выход на российский рынок кадровых услуг;

Инвестиции и финансовая эффективность проекта.

Объем первоначальных инвестиций составляет 480 000 рублей. Стартовые вложения направлены на приобретение офисной техники, годовой подписки на региональную базу данных работодателей и соискателей (джоб сайты), а также на формирование фонда оборотных средств до выхода проекта на окупаемость. В связи открытием агентства, отдела подбора персонала, как отдельной структуры в компании – не будет, подразумевается, что новый проект будет заниматься дальнейшим подбором персонала для всего Холдинга «КДВ групп» после того, как начнет приносить прибыль. Затраты на первоначальном этапе будут такими : арендуется дополнительное помещение в бизнес-центре для переговоров, групповых собеседований и пр. Площадь офиса составляет 23 кв.м., а стоимость аренды – 15 000 рублей. Офис оснащен необходимой мебелью, которая включена в стоимость арендной платы.

Финансовые расчеты кадрового агентства учитывают все доходы и расходы проекта, горизонт планирования составляет 3 года. Предполагается, что по истечении этого периода потребуется расширение бизнеса. В соответствии с расчетами, начальные инвестиции окупятся через 9 месяцев работы. Выход на плановый объем продаж планируется на 10-ый месяц работы. Чистая прибыль при этом составит 158 000 рублей/месяц, а годовой объем чистой прибыли за первый год работы составит более 893 000 рублей. Рентабельность продаж в первый год работы - 34%.

Анализ рисков проекта:

- 1) Экономические риски: кризис.

- 2) Коммерческие риски: нереалистичный анализ конкурентной среды, работа с неблагонадежными партнерами и недостаточно квалифицированным персоналом. Минимизируются благодаря работе опытных специалистов компании и тщательному учету всех возможных факторов на рынке.
- 3) Риск кражи базы данных;
- 4) Высокая конкуренция;
- 5) Задержки оплаты по договорам;
- 6) Сезонность продаж и прочее.

### 3.2 Описание деятельности организации и услуг

ООО «Спринт» занимается деятельностью по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) у компании – заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика, иными словами – занимается поиском персонала в компании – заказчиков, получая в дальнейшем за это определенную выгоду.

Рынок кадровых услуг – это сфера проявления экономических отношений и согласования интересов между производителями и потребителями кадровых услуг, в которой совершается процесс превращения кадровых услуг в деньги и обратно.

Таким образом, рекрутинг включает комплекс организационных мероприятий, производимых агентством по найму персонала в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных, в соответствии с требованиями заказчика, кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу.

Задачи ООО «Спринт» условно можно разделить на две группы.

Первая группа задач включает в себя направления работы, относящиеся к клиенту:

- 1) поиск и подбор персонала в соответствии с требованиями работодателя (компаний-заказчика);

2) надежность подбора персонала (представляемого специалиста), то есть ответственность которую берет на себя рекрутинговое агентство. При этом агентство несет ответственность за то, что представленный кандидат способен четко решать задачи того уровня, который необходим.

3) подбор в строго оговоренный контрактом (договором) срок. Сроки выполнения заказа зависят от уровня подбираемого специалиста.

Задачи второй группы относятся к самому рекрутинговому агентству. К ним относятся:

- 1) рентабельность деятельности агентства,
- 2) поиск и обучение собственных кадров;
- 3) создание имени (имиджа) и продвижение марки на рынке кадровых услуг.

Услуги которые будет осуществлять ООО «Спринт»:

- 1) Мониторинг заработных плат;
- 2) Оценка компетенций персонала;
- 3) Массовый подбор персонала;
- 4) Поиск редких специалистов;
- 5) Аутсорсинг;
- 6) Проведение собеседований на территории работодателя.

План работы агентства по подбору персонала предельно прост. Фирма оставляет в агентстве заявку с указанием всех необходимых требований к соискателю. Агентство же в свою очередь, используя собственную наработанную базу, находит нужного сотрудника, пригласив его на собеседование (приложение Б).

В чем будет преимущество перед конкурентами - это «специфичный» аутсорсинг определенных услуг. На Томском рынке очень большой процент кандидатов, которые являются студентами. Студентам как правило найти официальную работу, с хорошей оплатой труда без оконченого образования и опыта работы очень проблематично.

Сейчас на данный момент в одной из структур «КДВ групп» сети магазинов «Ярче» есть проект – «Студенческие отряды в Ярче». Компания трудоустраивает к себе студентов через РСО, тем самым она платит налоги в ПФР за студентов в половину меньше.

Процесс работы происходит следующим образом : на данный момент в Томской области имеется 96 магазинов «Ярче», ежедневно директора магазинов сталкиваются с такой проблемой как больничные штатных сотрудников, отпуска и прогулы. Чтобы найти замену отсутствующему сотруднику приходится приложить не мало усилий и не всегда удается это сделать. В связи с этим, рекрутерами был разработан проект по внедрению в компанию дополнительный ряд сотрудников «помощников – продавцов». На эти должности принимаются студенты очной формы обучения. С помощью разработанной информационной программы, «помощники-продавцов» на свои мобильные телефоны получают уведомление о том, что на определенный магазин, на определенную дату, в конкретный промежуток времени требуется помощь, тем самым, те студенты, которым подходит время, дата и место работы – выходят на подработку. Эта подработка им оплачивается в размере 120 руб. за час. С такой разработанной программой, агентство сможет предоставлять такие услуги не только в сеть «Ярче», а так же иным заинтересованным организациям и получать за это определенный процент за час работы предоставляемого сотрудника.

Еще одним из примером является сезонная работа во многих компаниях.

Например, в холдинге «КДВ групп» есть завод по производству картофельных чипсов. Ежегодно компания на определенный период времени ( май- октябрь) трудоустраивает по срочному трудовому договору людей для работы в полях. Эти работники полностью ведут весь цикл выращивания картофеля и к тому моменту, когда урожай будет собран, трудовой договор у работников заканчивается, и люди снова остаются без работы.

Пример есть еще одно производство – мельницы. На данном производстве существует такой же принцип работы, работников временно трудоустраивают с октября по апрель, пока имеется запас сырья.

В ходе исследования трудовых ресурсов внутри компании «КДВ групп», «Спринт» разработал следующую схему работы на таких сезонных предприятиях : со всеми сезонными рабочими кадровое агентство заключает договор по оказанию услуг, где все эти люди будут круглогодично работать без перерывов, первый сезон на теплицах, второй сезон на мельницах. Тем самым, компании не придется каждый сезон искать себе

сотрудников, обучать их, у нее будут всегда постоянные работники для каждого производства и таких примеров в компании очень много.

Так же, отличительной особенностью на Томском рынке рекрутинга будет в этом проекте то, что «Спринт» так же будет предоставлять услуги аутсорса – отдела персонала. Выгода компаний-клиентов будет заключаться в том, что им не придется каждый раз платить за поиск нового сотрудника, а привлечь отдел персонала к себе в компанию на определенный период времени. Во многих случаях это является наиболее выгодным вариантом для некоторых фирм.

### 3.3 Организационный план

- 1) Выбор организационно-правовой формы и государственная регистрация компании. Для ведения коммерческой деятельности регистрируется ООО с упрощенной системой налогообложения («доходы» по ставке 6%). Для регистрации юридического лица следует оплатить госпошину 3000 руб. К расходам по регистрации бизнеса следует отнести затраты на печать и открытие банковского счета. Помимо регистрации в качестве налогоплательщика следует зарегистрироваться в социальных фондах.
- 2) Также необходимо открыть банковский счет для взаиморасчетов с клиентами. Рекомендуется обратиться за услугами юриста для составления образца договора кадрового агентства. Стоимость юридических услуг составит около 1-2 тыс. рублей. Виды деятельности согласно ОКВЭД-2: 74.50.1. «Услуги по найму рабочих» и 74.50.2. «Услуги по подбору кадров».  
Открытие расчетного счета организации. Любая организация, осуществляющая коммерческую деятельность, обязана при регистрации открыть расчетный счет на фирму, где будут отражаться все денежные поступления и расходы.
- 3) Поиск и аренда офисного помещения. Помещение арендовано в одном из бизнес-центров г. Томска, площадью 23 кв.м. В арендованном помещении проведен ремонт в стиле хай-тек, офис разделен на рабочие зоны: приемная, переговорная. Для каждой рабочей зоны необходимы следующие предметы: стол для сотрудника – 1 шт.; стул – 2 шт.; компьютер или ноутбук – 1 шт.; принтер + ксерокс + сканер (3 в 1) – 1 шт.; рабочий телефон – 1 шт. Офис – это лицо компании.

4) Подбор и обучение персонала. Сотрудниками кадрового агентства «Спринт» являются сотрудники ООО «КДВ групп» по совместительству, поэтому подбирать и обучать новый персонал не придется. Штат организации включает трех рекрутеров, в обязанность которых входит:

- подбор массового и линейного персонала;
- постоянный мониторинг и оценка рынка труда,
- ведение базы данных;
- прямой поиск кандидатов;
- проведение собеседований;
- анкетирование, оценка персонала по компетенциям и на знание профессиональной сферы;
- подготовка собеседований с руководящим составом, согласование сроков, организация встречи с кандидатом;
- обработка резюме и анкет кандидатов.

График работы кадрового агентства – с 9:00 до 18:00, выходные суббота, воскресенье.

5) Проведение рекламной кампании. Бизнес-старт компании, которая оказывает услуги, будет неэффективен без рекламы. Для начала нужно разместить данные на бесплатных площадках объявлений, воспользоваться социальными сетями.<sup>27</sup>

6) Активный поиск заказчиков. Одного открытия и рекламы недостаточно для успешного старта, заказчики не пойдут толпами с первых дней открытия. Для привлечения клиентов будут применяться техники активных продаж, например холодные звонки, а так же рассылка коммерческих предложений на электронную почту.

### 3.4 Продажи и маркетинг кадрового агентства

Целевой аудиторией кадрового агентства являются компании, которые заинтересованы в подборе квалифицированных сотрудников.

---

<sup>27</sup> Гончаров С. Маркетинговые технологии планирования процессов взаимодействия в консалтинге / С.Гончаров. Маркетинг, 2008. – 72 с

Как показала практика, что продвижение на рынке кадрового агентства является наиболее сложным этапом открытия бизнеса. Стратегия продвижения такого рода агентства довольно специфична, так как прямая реклама в данном случае неэффективна. Большая конкуренция на рынке услуг по подбору персонала обуславливает важную роль репутации и рекламы кадрового агентства. Поэтому основу маркетингового плана составляет тщательная проработка рекламной кампании и методов работы.

Заниматься бизнесом, связанным с подбором персонала, невозможно без активной, полноценной рекламы. На первом этапе рекламные мероприятия направлены на информирование потенциальных клиентов об открытии кадрового агентства. Основное требование к этому продвижению – целевая направленность при минимуме затрат. Для определения целевой аудитории следует изучить деловую среду города, выявить наиболее перспективные отрасли и компании.<sup>28</sup> Информирование будет осуществляться по нескольким каналам: рассылка информации на электронную почту потенциальных клиентов, «холодные» звонки с предложениями собственных услуг, проведение презентации своего агентства с предоставлением портфолио или рекламного буклета, участие различных бизнес-мероприятиях, продвижение сайта в сети.

Помимо этого, важным этапом продвижения является формирование конкурентных преимуществ, поскольку после получения информации об услугах, клиент должен понять, почему стоит выбрать именно это агентство. В качестве конкурентных преимуществ будут выступать:

- удобное расположение офиса;
- невысокая стоимость посреднических услуг;
- особые условия для постоянных клиентов;
- максимальная операционная эффективность;
- широкая база данных;

Реклама будет осуществляться при помощи следующих инструментов:

---

<sup>28</sup> Гончаров С. Маркетинговые технологии планирования процессов взаимодействия в консалтинге / С.Гончаров. Маркетинг, 2008. – 72 с

- создание собственного сайта. Многие эксперты сходятся во мнении, что создание сайта и продвижение через Интернет является наиболее эффективным инструментом продвижения кадровых агентств. Во-первых, этот инструмент упрощает процесс взаимодействия с потенциальными клиентами. Во-вторых, повышает деловую репутацию организации. В-третьих, облегчает взаимодействие кадрового агентства с обеими сторонами: как с компанией-заказчиком, так и с соискателями. На сайте кадрового агентства должны указываться перечень оказываемых услуг и их стоимость, условия работы, контакты. Стоимость такого сайта составит около 30 000 рублей. Чтобы сайт посещали большое количество пользователей, необходимо вывести его в ТОП запросов. Для этого используются такие интернет-инструменты, как SEO- и SMM-продвижение. Стоимость таких услуг может варьироваться, но в среднем составляют 15-30 тыс. рублей.

- реклама в СМИ. Можно разместить объявление в газете или бизнес-журналах. 1 модульное размещение объявления в прессе на ½ полосы обойдется в среднем в 8 000 рублей.

- «холодные» звонки и рассылки. Можно самостоятельно отобрать базу потенциальных клиентов, чтобы проинформировать их о своих услугах. В случае положительной реакции на рекламу, необходимо провести презентацию кадрового агентства или предоставить рекламный материал, который содержит всю необходимую информацию.

- расклейка объявлений и раздача листовок. Этот инструмент нацелен на привлечение внимания потенциальных соискателей.

Ориентировочный план продвижения кадрового агентства представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Рекламный бюджет кадрового агентства

Мероприятие	Описание	Затраты, руб.
Создание и продвижение собственного сайта	Создание и продвижение собственного сайта-визитки в интернете. На сайте должна быть отражены контактные данные, перечень оказываемых услуг и их стоимость, условия работы, форма для онлайн-заявки	50 000
Реклама в СМИ	Размещение объявлений в деловых и новостных изданиях	15 000

Холодные звонки и рассылки	Распространение информации потенциальным клиентам, рассылка презентационных материалов и коммерческих предложений	10 000
Итого:		75000 руб.

В соответствии с расчетами, на продвижение кадрового агентства планируется затратить 75 000 рублей. Основная часть рекламных мероприятий планируется на первые месяцы открытия агентства. В данном случае экономить на рекламе нельзя. Эффективное и грамотное продвижение на рынке – залог успеха кадрового агентства.

Активная маркетинговая стратегия позволяет ускорить процесс окупаемости средств, вложенных в открытие кадрового агентства и обеспечивает необходимый уровень продаж.<sup>29</sup> Обычно в месяц у агентства бывает от 2 до 10 заказов. Средний доход кадрового агентства составляет 80-100 тыс. рублей в первые месяцы работы (при выполнении 3 заказов в течение месяца). В дальнейшем прибыль составляет 100-200 тыс. рублей. Важно обратить внимание, что первый месяц работы проходит с нулевой прибылью, поскольку заказчик оплачивает услуги по истечении испытательного срока.

Но годами уже доказано, что лучшая реклама любого продукта – это рекомендации потребителей. Как раз, таким образом, на первоначальных этапах открытия агентства «Спринт», первыми клиентами стали компании, которые сотрудничают с ООО «КДВ групп», так как они слышаны сильным отделом подбора персонала компании и незамедлительно решили воспользоваться услугой подбора персонала в свою организацию.

### 3.5 Расчет финансовых затрат

Финансовый план учитывает все доходы и расходы кадрового агентства, горизонт планирования составляет 3 года. Предполагается, что по истечению этого периода потребуется расширение бизнеса. Расчет предоставлен в приложении В.

<sup>29</sup> Шей, Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук / Т. Шей. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 304 с

Для запуска проекта необходимо рассчитать объем стартовых вложений. Для этого нужно определиться с затратами на приобретение оборудования и программного обеспечения, рекламу и формирование оборотных средств на покрытие убытков начальных периодов.

В соответствии с финансовыми расчетами, проект требует привлечения денежных средств в размере 480 000 руб. Основная часть требуемых инвестиций приходится на приобретение оборудования – 48%, доля расходов на первый месяц аренды – 3%, на оборотные средства – 31%, на рекламу – 16%, а на остальные статьи расходов – 2%. Проект финансируется за счет собственного капитала. Следует обратить внимание на объем оборотных средств – это должна быть достаточная сумма, поскольку первые доходы организация получит только со второго месяца работы.

Основные статьи инвестиционных затрат отражены в таблице 4. В статью затрат «Оборудование» отнесены офисная техника, программное обеспечение и приобретение доступа к региональной базе данных соискателей.

Сократить сумму первоначальных вложений можно, отказавшись от приобретения готовой базы данных и урезав расходы на рекламу. В таком случае, стартовый капитал кадрового агентства может составлять от 300 до 500 тыс. руб. Однако следует понимать, что, экономя на рекламе и базе данных агентство усложняет процесс работы и рискует остаться без продаж в первые месяцы. Поэтому рекомендуется не экономить на этих статьях, чтобы обеспечить доход с начала открытия бизнеса.

Таблица 4 - Инвестиционные затраты

	Наименование	Сумма, руб.
Недвижимость		
1	Аренда за 1 месяц работы	15 000
Оборудование		
2	Оснащение офиса	228 000
Нематериальные активы		
3	Стартовая рекламная кампания	75 000

4	Регистрация бизнеса	10 000
Оборотные средства		
5	Оборотные средства	150 000
6	Расходные материалы	2 000
	Итого:	480 000

Расходы включают арендную плату, рекламу, амортизационные отчисления, фонд оплаты труда и прочие расходы указанные в таблице 6. Размер амортизационных отчислений определяется линейным методом, исходя из срока полезного использования основных фондов в 5 лет. К постоянным затратам также относятся налоговые отчисления, но в таблице они не учитываются, поскольку их размер не фиксированный и зависит от размера выручки.

Таблица 5 - *Постоянные затраты*

	Наименование	Сумма в мес., руб.
1	Аренда	15 000
2	Реклама	5 000
3	Амортизация	3 800
4	Коммунальные платежи и Интернет	5 000
5	ФОТ	97 500
6	Прочее	3 000
	Итого:	129 300

Таким образом, были определены постоянные ежемесячные расходы в размере 129 300 рублей.

### 3.6 Оценка эффективности деятельности ООО «Спринт»

Об инвестиционной привлекательности настоящего проекта можно судить на основе простых и интегральных показателей эффективности. Изменение стоимости денег во времени учтено с помощью метода дисконтирования денежных потоков.

Срок окупаемости кадрового агентства при первоначальных инвестициях в 480 000 рублей составляет 9 месяцев. Средний объем продаж в месяц составляет примерно от 7 заказов. Исходя из этого, чистая ежемесячная прибыль проекта при выходе на плановые объемы продаж составит 158 000 рублей. Выйти на плановый объем продаж планируется на десятый месяц работы.

Годовой объем чистой прибыли за первый год работы составит более 893 000 рублей. Рентабельность продаж по итогам первого года работы составляет 34%. Коэффициент рентабельности инвестиций составляет 28%, а внутренняя норма прибыли превышает ставку дисконтирования и равна 15,6%. Чистая приведенная стоимость положительна и составляет 995 546 рублей, что говорит об инвестиционной привлекательности проекта.

Финансовый план кадрового агентства учитывает оптимистичный прогноз продаж, который можно ожидать благодаря доступу к базе данных и высокой эффективности рекламной кампании.

### 3.7 Оценка рисков при открытии кадрового агентства

Для оценки рисков составляющей проекта необходимо провести анализ рисков.<sup>30</sup> Риски кадрового агентства довольно специфические и требуют разработки конкретных мер для их предотвращения.

- высокая конкуренция на рынке. Компании-заказчики предпочитают обращаться к проверенным агентствам, имеющим определенный вес на рынке, поскольку изначально заказчик и агентство относятся друг к другу с недоверием. Таким образом, присутствие на рынке более сильных агентств, успевших зарекомендовать себя, является негативным фактором для нового агентства. При этом не всегда эффективны будут стандартные меры конкурентной борьбы – например, снижение стоимость услуг. Заказчик не станет экономить на услуге, от которой требует гарантий и высокого качества. Снижение этого

---

<sup>30</sup> Голдратт, Элияху Цель-2. Дело не в везении / Элияху Голдратт. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 280 с.

риска возможно при создании собственной клиентской базы и формировании конкурентных преимуществ: обширная база данных, оперативность работы, удобные условия для заказчика и программа лояльности для постоянных клиентов.

- повышение стоимости аренды, что повлечет увеличение постоянных расходов и может сказаться на финансовом состоянии. Снизить вероятность риска возможно при заключении договора долгосрочной аренды и выборе добросовестного арендодателя.

- сезонность продаж. Сезонность в работе кадровых агентств выражена неярко, однако следует учитывать, что менее активными месяцами являются декабрь, апрель, июль и август. Это связано с тем, что в указанные месяцы люди меньше всего ищут работу. К заявкам работодателей это не относится, но снижение количества кандидатов усложняет работу агентства и несет в себе риск невыполнения заказа. Чтобы минимизировать риск сезонности необходимо вести активную работу с базами данных.

- информационные риски. Огромное влияние на работу агентства оказывает человеческий фактор. В процессе работы могут возникнуть следующие проблемы: соискатель предоставляет о себе ложную информацию; работодатель взял кандидата на испытательный срок, а затем принял его на работу неофициально, скрыв это от агента. В первом случае, агентство должно проверять всю информацию, предоставленную соискателем. Во втором случае – агентство должно оформлять все сделки письменно и в рамках закона, внимательно прописывая обязательство клиента по оплате, или запрашивая предоплату за свои услуги.

- недофинансирование бизнеса. Спецификой деятельности кадровых агентств является то, что свои бюджеты агентства планируют исходя не из абсолютной суммы, а из степени вероятности ее получения. Чтобы минимизировать риски недофинансирования кадровому агентству нужно юридически правильно оформлять все договора.

- задержка оплаты по договорам. Этот риск является довольно серьезным и может привести к финансовым проблемам. Чтобы минимизировать этот риск, рекомендуется четко прописывать взаимоотношения сторон и методы урегулирования споров. В частности, предусмотреть санкции в отношении заказчика при несоблюдении сроков оплаты услуг.

- риск кражи «базы данных» по работодателям и соискателям работы сотрудниками агентства при их увольнении. Чтобы минимизировать риск кражи базы данных, следует

предусмотреть персонализированный доступ к базе данных (идентификация пользователя при входе в систему, применение «электронного ключа»), а также пользование надежным программным обеспечением при создании базы данных.

- халатность сотрудников, приводящая к убыткам, отсутствие мотивации, что приводит к низкой эффективности работы. Неудовлетворительная работа сотрудников агентства может привести к низким продажам и финансовым убыткам. Чтобы избежать этого, необходимы систематический контроль, финансовая мотивация, стандартизация работы персонала. Проще всего снизить данный риск на этапе подбора персонала. Необходимо провести тщательный отбор сотрудников и предложить им выгодные условия работы, способные привлечь опытных сотрудников.<sup>31</sup>

Обобщенные данные по анализу рисковой составляющей проекта приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Количественный анализ рисков

Наименование риска (группы рисков)	Вероятность наступления (0-1)	Значимость риска для деятельности предприятия (0- 10 баллов)	Оценка риска (п.2*п.3)
Реакция конкурентов	0,9	9	8,1
Проблемы с арендой	0,2	1	0,2
Сезонность продаж	0,3	2	0,6
Информационные риски	0,9	8	7,2
Недофинансирование бизнеса	0,6	7	4,2
Задержка оплаты по договорам	0,5	8	4,0
Риск кражи базы данных	0,4	8	3,2
Проблемы с персоналом	0,4	8	3,2

Благодаря количественной оценке рисков можно установить, на чем управленцам следует сосредоточить внимание и какие меры предусмотреть, чтобы минимизировать потери.

<sup>31</sup> Агаларов З.С. Стратегическое планирование бизнеса в современных условиях / З.С.Агаларов, В.М.Поляков. Микроэкономика -N 6. - 2016. -12 с.

В соответствии с приведенными расчетами, наиболее серьезными рисками являются риск реакции конкурентов и информационный риск. В первом направлении необходимо уделить особое внимание формированию конкурентных преимуществ, а во втором – тщательно проверять информацию о каждом заказчике и кандидате.

Таким образом, в работе кадрового агентства важны отлаженная система поиска и подбора персонала, система привлечения заказчиков, умение оперативно реагировать на изменения, знать тренды востребованных позиций и осуществлять качественную работу по формированию базы данных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Кадры решают все», — эту истину вбивали в наши головы годами. И кто бы мог подумать, что именно сейчас, в наш век высоких скоростей и технологий, это утверждение действительно отражает сложившуюся ситуацию. Успех фирмы, организации зависит от ее сотрудников. На данный момент большинство компаний, нуждающиеся в поиске персонала, пользуются услугами кадровых агентств, либо имеют свой собственный отдел по подбору и адаптации персонала. Но сформировать такой «качественный» отдел удастся не каждой организации, порой уходят годы на обучение рекрутеров и руководители порой не решаются взяться за такую задачу.

Многие владельцы фирм по сегодняшний день не понимают, в чем смысл существования кадровых служб, в чем их предназначение. Когда в «КДВ групп» предлагали создать отдел подбора и адаптации персоналом, руководители давали примерно следующие ответы: «Вспоминая советское прошлое, можно сказать, что отдел по работе с персоналом состоит из людей, занимающихся скучной работой. Они ведут исключительно личные дела. Что еще они делают – непонятно»; «Неизвестно, что, помимо бумажной работы, могут делать сотрудники отдела персонала»; «Нет желания работать с бездельниками и популяризировать этот вид деятельности»; «До этого времени нам не был нужен отдел развития персонала, а значит, проживем без него и далее». В первую очередь, стоит вспомнить, сколько отделов на предприятии во времена советской власти были подключены в контроль системы управления специалистами. Это был не только отдел по работе с персоналом. Существовали профсоюзные и партийно-комсомольские организации, выполнявшие важные функции для организации деятельности фирм. Предприятия мотивировали специалистов. В их обязанности входила идеология, корпоративная культура, восстановление трудовой силы и многое другое. Впоследствии исчезли партии, а вместе с ними прекратилась работа первых подразделений. При этом, если подразделения и остались, то их функции и цели полностью поменялись. Кроме того, возникло огромное количество начальников, считающих, что данные функции и цели вредны для производственного процесса. Конечно, у нас есть возможность избрать собственный, уникальный путь развития. Однако развитые западные организации пользуются теми же технологиями по управлению персоналом, что и руководители советского периода. Способы управления остались прежними, различия коснулись только аранжировки. И разрабатывают эти методы западные ученые, работающие в серьезных

исследовательских лабораториях, так же, как и в прошлом, в Советском Союзе. Обозначим, что специалисты – самый сложный ресурс компании. Что касается других ресурсов, то это финансовые средства, информационные данные, материальные составляющие. Работа с информационными данными сегодня входит в компетенцию минимум двух служб – подразделений, ответственных за информационные технологии, а также делопроизводителей или секретарей. Материальные ресурсы – прерогатива многих отделов. Это и службы по закупкам, и службы по сбыту. В обязанности бухгалтерских и финансовых служб входит распределение и ведение финансовых средств. Что касается человеческого ресурса – получающего, использующего, накапливающего и передающего финансы, информационные данные или нечто другое, за него не отвечает никто. Таким образом, наблюдается отсутствие системы по управлению четвертым, наиболее важным ресурсом компании.

В отдела персонала не входит функция управление людьми, также как и отдел информационных технологий или канцелярии не контролирует все информационные потоки в компании, бухгалтерия не осуществляет управление финансами. В обязанности отдела персонала входит, прежде всего, организация системы взаимодействия с кадрами. Подбирать нужных людей, проводить собеседования с ними, заниматься трудоустройством и адаптацией в отделе и компании в целом. Непосредственно управление и работу с кадрами осуществляют начальники всех уровней предприятия. Однако при отсутствии системного подхода все специалисты ведут деятельность, опираясь на собственное мнение. Если отсутствует система в вопросе управления хотя бы одним ресурсом, в компании наступает хаос, эффективность работы всей организации снижается.

Когда с такого рода проблемой столкнулась компания «КДВ групп», в организации появилась структура по подбору персонала. За 2 года работы кадровой службе удалось найти в свою компанию более 7 тысяч лучших специалистов на рынке, в ходе отбора удалось сформировать огромный кадровый резерв рабочих разных направлений, в связи с чем пришла идея о создании своего кадрового агентства для «сбыта» этого резерва и помощи в подборе персонала другим компаниям. И для создания кадрового агентства потребовалось разработать бизнес-план, для того, чтобы можно было проанализировать выгоду данного проекта, эффективность данного вида деятельности, продумать какие риски могут возникнуть, ну и в конечном итоге благодаря разработанному бизнес-плану привлечь к инвестированию руководство.

В ходе исследования нам удалось понять, что планирование – это процесс, который в первую очередь ориентирован на достижение поставленных целей фирмы, представленных в стоимостном выражении, устанавливающий взаимосвязь между конкретным управленческим решением, реализующимся в определенный временной период.

Бизнес-план имеет определенную особенность фирмы – при провальном его составлении, он превращается в своего рода товар. В дальнейшем продажа такого товара должна принести максимально возможный результат. Сейчас, в период жесткой конкуренции, тяжело добиться успеха, если грамотно не распланировать развитие своего дела, не аккумулировать постоянно информацию о собственном состоянии и возможных перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Бизнес-план – это стратегический план действий организации, содержащий сведения о самой организации, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, а так же необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка в сложившейся ситуации.

После того как в ходе исследования бизнес-плана были рассмотрены цели и сущность бизнес-планирования, а также методы составления бизнес-планов, можно сделать заключение, что данный документ является неотъемлемой частью планирования внутри фирмы, он является одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии. У него имеются две основные задачи:

- он служит средством привлечения инвесторов, для дальнейшего получения денежных средств или партнеров для совместного участия в проекте
- он имеет самостоятельную ценность, является эффективным инструментом управления, а так же помогает предпринимателю определить перспективы роста своего дела, контролировать текущую ситуацию.

Так как одной из задач бизнес-плана является поиск инвесторов, а в нашем случае инвестором должен стать холдинг «КДВ групп», по данному бизнес-плану, нам удалось обосновать привлечение инвестиций для открытия кадрового агентства ООО «Спринт».

Благодаря данному бизнесу, холдинг привлекает минимум инвестиций, а в дальнейшем получает неплохую выгоду, ведь окупаемость данного бизнеса планируется уже на 9 месяце работы. Для новых организаций такой срок трудновыполним, окупаемость происходит порой только через несколько лет работы.

Плюсы открытия такого агентства являются не только в быстро окупаемости, а так же в том, что:

- Данный вид бизнеса подразумевает низкий стартовый капитал, необходимо лишь персональный компьютер с доступом в интернет, небольшое офисное помещение, телефон, реклама, сайт.
- Специальных лицензий для открытия данного бизнеса не требуется (достаточно зарегистрировать ИП или ООО)
- Не нужно получать специальные знания, чтобы быть успешным в этой сфере.

Для поддержания жизни кадрового агентства, достаточно иметь обширную базу соискателей, а таковая уже имеется, поддерживать лояльные отношения с постоянными клиентами и подбирать им качественный персонал. Лучшую рекламу чем «сарафанное радио» пока еще не придумали, поэтому довольные клиенты – это будущее каждой организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

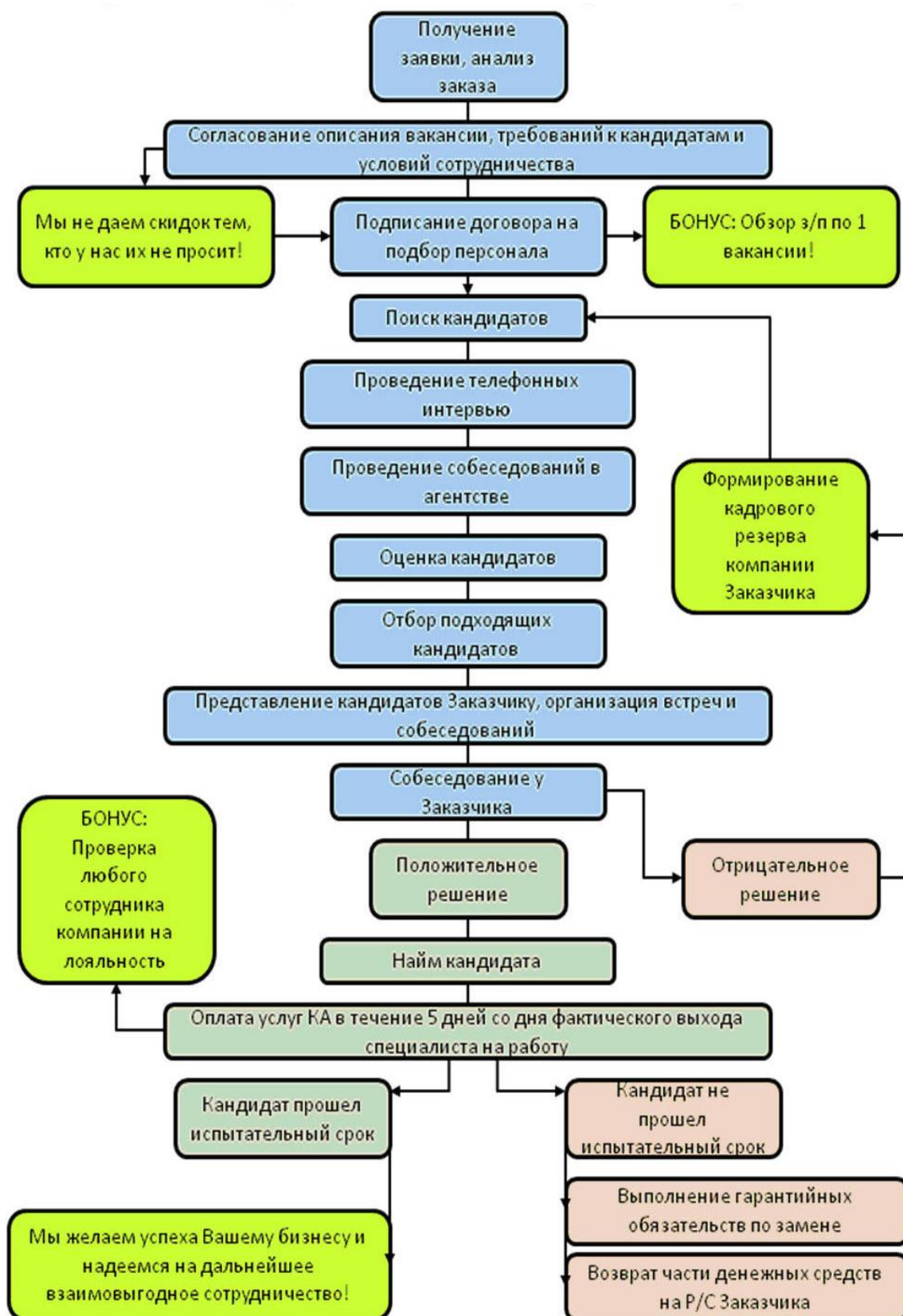
1. Горемыкин В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки / Горемыкин В.А., М.: Ось-89, 2009. – 325 с.
2. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. / Горемыкин В.А.; Учебник для бакалавров, М., Юрайт, 2011г. – 392 с.
3. Иванов Г., Брагин Л., Стукалова И. Организация коммерческой деятельности./ Г. Иванов, Л. Брагин, И. Стукалова М.: Академия, 2008. – 412 с.
4. Котляров И.Д. Планирование на предприятии. / М.: ,Эксмо, 2009.- 516 с.
5. Уткин Э.А. Бизнес планирование. Курс лекций. / Э.А. Уткин, Б. Акотляр, Б.М. Рапопорт- М.: Экмос, 2001. – 320 с.
6. Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу./ Д.А Шевчук 2008.-124 с.
7. Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия. Практические рекомендации по разработке. Реальные образцы. / Н.Н Шаш, под ред. А.В. Касьянова: Бизнес Планирование 2009. – 488 с.
8. Берд П. Бизнес-план: пошаговое руководство./ Полли Берд ; [пер. с англ. Ю. Бушуевой]. - Москва : Фаир-Пресс : Гранд-Фаир, 2007. - 299 с.
9. Агашкова А. Деятельность кадровой службы в период кризиса [Электронный ресурс] / А. Агашкова Менеджмент – 2012 - Электрон. версия печат. Публ - Доступ из науч. электрон. Б-ки «eLIBRARY.RU» Основы законодательства о занятости населения. 2001. – 5 с.
10. Рофе А. И. Экономика и социология труда./ А. И. Рофе, М.: 2010. — 400 с.
11. Авраамова Е. М. Социально-экономическая адаптация: ресурсы и возможности. / Е. М.Авраамова, Д.М. Логинов М.: Общественные науки и современность - № 5- 2007.-34 с.
12. Палтонова Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А. Палтонова, Т.В Харитоновна: М., «Дело и сервис» 2005.- 167 с.
13. Волков А.С., Бизнес планирование: Учеб. Пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко– М.:РИОР:ИНФРА-М, 2011 - 6 с.
14. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» / М.М. Алексеева - М.: Финансы и статистика, 2010. – 306 с.
15. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебник. / В.А. Баринов – М.: Форум, 2011. – 256 с.

16. Беземцев Е.В. Методика бизнес-планирования / Е.В. Беземцев– М.: Финансы и статистика 2010. – 377с.
17. Морошкин В.А. Бизнес планирование / В.А. Морошкин Бизнес планирование: Учебник – М.: Форум, 2011. – 246 с.
18. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием / О.Г. Туровец Организация производства и управление предприятием: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2009. – 324 с.
19. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
20. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шев-чук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 208 с.
21. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
22. Агаларов З.С. Стратегическое планирование бизнеса в современных условиях / З.С.Агаларов, В.М.Поляков.Микроэкономика -N 6. - 2016. -12 с.
23. Антипов В. Бизнес-план как первый шаг к успеху / В. Антипов. Бизнес - N 7- 1996.- 32 с.
24. Белянова А.М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А.М.Белянова, В.А.Бирюков, В.Н.Черковец .Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика - N 3. - 2016. - 141 с.
25. Бузгалин А. Планирование: потенциал и роль в рыночной экономике XXI века / А.Бузгалин, А.Колганов. Вопросы экономики. - 2016. - 63 с .
26. Вечканов Г. Планирование как система и метод управления / Г. Вечканов Экономист. - 2012. - 3 с.
27. Гончаров С. Маркетинговые технологии планирования процессов взаимодействия в консалтинге / С.Гончаров. Маркетинг, 2008. – 72 с.
28. Андреева В. И. Создание кадровой службы. Шаг 2 / В. И. Андреева .Справочник кадровика- № 4 - 2013. -76 с.
29. Миронова М. Как создать полноценный отдел HR? / М. Миронова. Консультант. - № 21. - 2010. -58с.
30. Норкин К.Б. Кадры решают все, но не все кадры. / К.Б Норкин. Управление персоналом. 2013-56 с.

31. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с
32. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - 550 с
33. Игорь Манн Без бюджета. 57 эффективных приемов маркетинга / Игорь Манн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 306 с.
34. Ролф Йенсен Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес / Ролф Йенсен. - М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2017. - 172 с.
35. Александра, Рид Лажу Искусство слияний и поглощений / Александра Рид Лажу, Стэнли Фостер Рид. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 958 с.
36. Голдратт, Элияху Цель-2. Дело не в везении / Элияху Голдратт. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 280 с.
37. Хомкин, К. А. Инновационный проект. Подготовка для инвестирования / К.А. Хомкин. - М.: Дело АНХ, 2014. - 120 с.
38. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
39. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
40. Шей, Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук / Т. Шей. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 304 с.
41. Семиглазов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Семиглазов. Томск: ЦПП ТУСУР, 2014 - 89 с.
42. Мондир С.Е. Система кадровых агентств: принцип и организация / С.Е. Мондир - М.: Просвещение, 2002. - 35 с.
43. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.

## Приложение А

### Алгоритм работы рекрутингового агентства



## Приложение Б

### План проведения группового собеседования

Чтобы провести групповое собеседование, для начала его нужно организовать. Для этого необходимо провести следующие этапы:

- 1) Определить какой специалист нам нужен и по каким параметрам будет проводиться отбор;
- 2) Разместить вакансию на ресурсах;
- 3) Провести анализ поступивших анкет кандидатов;
- 4) Определить дату собеседования с руководителем отдела;
- 5) Сделать первичный звонок кандидатам, прошедшим по параметрам и пригласить их на собеседование.

Сама структура группового собеседования выглядит таким образом:

- Знакомство с компанией, обратная связь от кандидатов – что они знают о компании и вакантной должности;
- Презентация компании и открытой вакансии рекрутером;
- Знакомство с каждым из кандидатов;
- Ответы на вопросы от кандидатов представителями компании (руководителями, рекрутером);
- Отчеты на вопросы кандидатов от представителей компании (руководителей, рекрутера);
- Обратная связь по окончании собеседования ( кому отказ, кого возьмут в рассмотрение).

Немногие компании используют данный метод проведения собеседования. Данный пример групповых собеседований, использует у себя в работе компания «КДВ групп». Плюсы таких собеседований заключаются в том, что во первых можно оценить каждого кандидата на фоне с другими (конкурсный отбор) , его навыки, общение, и др. Во вторых это экономит время рекрутера.

## Приложение В

### Прогнозирование денежного потока на ближайшие 3 года

	Год 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Инвестиции в оборотные средства	150 000											
2 Выручка, руб.	0	120 000	165 000	189 000	204 000	225 000	240 000	261 000	276 000	300 000	306 000	309 000
3 Переменные затраты, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Постоянные затраты, руб.	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800
5 ФОТ (с отчислениями), руб.	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650
6 Аннуитетный платеж по кредиту, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Налог УСН 6%	0	7 200	9 900	11 340	12 240	13 500	14 400	15 660	16 560	18 000	18 360	18 540
8 Чистая прибыль			26 650	48 210	62 310	82 050	96 150	115 890	129 990	152 650	158 190	161 010
9 Прибыло ДС	0	120 000	165 000	189 000	204 000	225 000	240 000	261 000	276 000	300 000	306 000	309 000
10 Выбыло ДС	129 450	136 650	139 350	140 790	141 690	142 950	143 850	145 110	146 010	147 450	147 810	147 990
11 Денежный поток (CF)	20 550	-16 650	25 650	48 210	62 310	82 050	96 150	115 890	129 990	152 650	158 190	161 010
12 Денежный поток НИ	20 550	3 900	29 550	77 760	140 070	222 120	318 270	434 160	564 150	716 700	874 890	1 035 900
13 Ставка дисконтирования (r-год), %	7%											
14 Ставка дисконтирования (r-мес), %	0,565%											
15 Дисконтированный денежный поток	20 434	-16 463	25 220	47 135	60 578	79 321	92 429	110 779	123 558	144 187	148 677	150 477
16 Дисконтированный денежный поток НИ	20 434	3 971	29 191	76 326	136 904	216 225	308 654	419 432	542 991	687 178	835 855	986 331
17 Срок окупаемости (PP), мес.	9											
18 Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	9											
19 Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	995 546											
20 Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), %	27,98%											
21 Внутренняя норма прибыли (IRR), %	15,60%											
22 Индекс доходности (PI)	2,07											
	Год 2											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Инвестиции в оборотные средства												
2 Выручка, руб.	279 000	285 000	288 000	291 000	300 000	303 000	306 000	309 000	310 500	315 000	306 000	300 000
3 Переменные затраты, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Постоянные затраты, руб.	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800
5 ФОТ (с отчислениями), руб.	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650
6 Аннуитетный платеж по кредиту, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Налог УСН 6%	16 740	17 100	17 280	17 460	18 000	18 180	18 360	18 540	18 630	18 900	18 360	18 000
8 Чистая прибыль	132 810	138 450	141 270	144 090	152 550	155 370	158 190	161 010	162 420	166 650	158 190	152 550
9 Прибыло ДС	279 000	285 000	288 000	291 000	300 000	303 000	306 000	309 000	310 500	315 000	306 000	300 000
10 Выбыло ДС	146 190	146 550	146 730	146 910	147 450	147 630	147 810	147 990	148 080	148 350	147 810	147 450
11 Денежный поток (CF)	132 810	138 450	141 270	144 090	152 550	155 370	158 190	161 010	162 420	166 650	158 190	152 550
12 Денежный поток НИ	1 168 710	1 307 160	1 448 430	1 592 520	1 745 070	1 900 440	2 058 630	2 219 640	2 382 060	2 548 710	2 706 900	2 859 450
	Год 3											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1 Инвестиции в оборотные средства												
2 Выручка, руб.	276 000	270 000	264 000	280 500	288 000	291 000	297 000	300 000	303 000	306 000	309 000	312 000
3 Переменные затраты, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Постоянные затраты, руб.	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800	31 800
5 ФОТ (с отчислениями), руб.	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650	97 650
6 Аннуитетный платеж по кредиту, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Налог УСН 6%	16 560	16 200	15 840	16 830	17 280	17 460	17 820	18 000	18 180	18 360	18 540	18 720
8 Чистая прибыль	129 990	124 350	118 710	134 220	141 270	144 090	149 730	152 650	155 370	158 190	161 010	163 830
9 Прибыло ДС	276 000	270 000	264 000	280 500	288 000	291 000	297 000	300 000	303 000	306 000	309 000	312 000
10 Выбыло ДС	146 010	145 650	145 290	146 280	146 730	146 910	147 270	147 450	147 630	147 810	147 990	148 170
11 Денежный поток (CF)	129 990	124 350	118 710	134 220	141 270	144 090	149 730	152 650	155 370	158 190	161 010	163 830
12 Денежный поток НИ	2 989 440	3 113 790	3 232 500	3 366 720	3 507 990	3 652 080	3 801 810	3 954 360	4 109 730	4 267 920	4 428 930	4 592 760

- Авторефераты
- Иностранные конференции
- PubMed
- Российские конференции
- Иностранные журналы
- Энциклопедии
- Англоязычная википедия

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Рунтекст

Обработан файл:  
2018 Пихтовникова ВКР.docx.

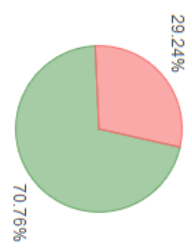
Год публикации: 2018.

Оценка оригинальности документа - **70.76%**  
Процент условно корректных заимствований - **0.0%**  
Процент некорректных заимствований - **29.24%**

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 36 с.

Документы из Базы



Источники