

2025

# Бизнес-план создания сети курьерских служб



## Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана .....	3
1.1.	Сущность результатов бизнес-планирования .....	3
1.2.	Планируемые показатели результативности и эффективности.....	3
1.3.	Источники финансирования .....	3
2.	Описание бизнес-идеи, целей проекта .....	4
3.	Анализ рынка .....	5
3.1.	Общая характеристика рынка .....	5
3.2.	Клиентская целевая группа.....	13
3.3.	Оценка существующего спроса.....	18
3.4.	Ожидаемая конкуренция .....	20
4.	Маркетинг .....	23
4.1.	SWOT-анализ .....	23
4.1.1.	Сильные стороны проекта .....	23
4.1.2.	Слабые стороны проекта.....	23
4.1.3.	Возможности рынка .....	23
4.1.4.	Угрозы рынка .....	23
4.2.	Маркетинговая стратегия.....	24
4.2.1.	Стратегические инициативы.....	24
4.2.2.	Стратегические показатели .....	27
4.2.3.	Стратегия конкуренции .....	28
4.2.4.	Стратегия позиционирования.....	29
4.3.	План продаж .....	29
4.4.	Тактика маркетинга .....	30
4.4.1.	Развитие продукта .....	30
4.4.2.	Каналы сбыта.....	30
4.4.3.	Ценообразование .....	30
4.4.4.	Программа рекламы и продвижения.....	31
5.	Организационный план .....	31
5.1.	Разрешительные документы.....	31
5.2.	Штатное расписание .....	31
5.3.	Календарное осуществление проекта.....	31
6.	Материальные ресурсы .....	31
6.1.	Инвестиционные расходы.....	31
6.2.	Косвенные расходы .....	31
6.3.	Прямые расходы.....	31
7.	Финансовый анализ.....	31
7.1.	Бюджет движения денежных средств .....	32

7.2.	Прогнозный баланс.....	32
7.3.	Бюджет доходов и расходов .....	32
7.4.	Финансовые показатели .....	32
7.5.	Показатели эффективности .....	33
7.6.	Анализ безубыточности .....	34
7.7.	Анализ чувствительности .....	34
8.	Анализ рисков.....	35
8.1.	Технологические риски .....	35
8.2.	Организационный и управленческий риск .....	36
8.3.	Риск материально-технического обеспечения .....	37
8.4.	Финансовые риски.....	37
8.5.	Экономические риски .....	37

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Rutube.

➡ Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

## **1. Резюме бизнес-плана**

### **1.1. Сущность результатов бизнес-планирования**

Проект направлен на создание сети курьерских служб (далее СКС) в рамках Группы компаний ХХХ, которая будет обеспечивать доставку "последней мили" мелких грузов для внутренних и внешних клиентов.

Ключевая цель — монетизировать накопленные операционные, кадровые и технологические активы ХХХ, превратив функцию доставки "последней мили" в прибыльный бизнес.

Продуктами СКС будут являться различные форматы доставок «последней мили» и сопутствующих услуг включающие:

- ....

Внутренними клиентами СКС будут являться компании ХХХ:

- ...

Внешнюю клиентуру СКС составят

- компании автобизнеса (дилеры, сервисы, поставщики запчастей)
- ритейлеры и дистрибьюторы
- Интернет-магазины
- маркетплейсы
- частные клиенты
- логистические операторы
- госкомпаний.

В настоящий момент СКС готова работать в .... В перспективе планируется расширение географии сети.

Для достижения ключевой цели необходимо решить следующие задачи:

#### **Организационные задачи**

- ...

#### **Технологические задачи**

- ...

#### **Маркетинговые задачи**

- ...

В результате инициаторы проекта планируют достичь следующие результаты.

Внутренние клиенты обеспечат гарантированную выручку \*,\*\*\* млрд руб. с НДС на \*-ий год работы СКС и позволят отработать процессы на проверенной базе.

Анализ рынка показал (см. п. \*), что потребность в курьерских услугах растёт, хотя и не такими высокими темпами, как ранее. Следовательно, при условии эффективной работы на рынке проект сможет завоевать свою долю. Инициаторы проекта планируют достичь размер выручки \*,\*\*\* млрд руб. с НДС на \*-ый год

работы СКС, причём доля внешних клиентов в этот период должна достичь \*\*%. Такая выручка обеспечит на \*-ый год работы СКС чистую прибыль более \*\*\* млн. руб.

## 1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

**Таблица 1. Показатели эффективности инвестиций**

Показатели	Единица измерения	Значение
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**, %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и более \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее \*\*, %.
- Проект окупается в течение \*\* месяцев с учётом дисконта.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет более \*\*\* млн. руб., с учетом терминальной стоимости – \*\*\* млн. руб., ВНД – \*\*, %.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

## 1.3. Источники финансирования

Общая стоимость проекта \*\*\*,\* млн. руб., источник финансирования -....

**Рисунок 1. Структура финансирования по направлениям вложений**

**2. Описание бизнес-идеи, целей проекта**

Проект направлен на создание сети курьерских служб (далее СКС) в рамках Группы компаний ХХХ) которая будет обеспечивать доставку "последней мили" мелких грузов для внутренних и внешних клиентов.

Ключевая цель — монетизировать накопленные операционные, кадровые и технологические активы ХХХ, превратив функцию доставки "последней мили" в прибыльный бизнес.

Продуктами СКС будут являться различные форматы доставок «последней мили» и сопутствующих услуг включающие:

- Экспресс - доставка
- Доставка в течение дня
- Организация доставки в регионы России через партнёрские логистические компании
- Предоставление клиентам информации о состоянии доставки
- Приём платежей при доставке.

Внутренними клиентами СКС будут являться компании ХХХ:

- ....

Внешнюю клиентуру СКС составят

- компании автобизнеса (дилеры, сервисы, поставщики запчастей)
- ритейлеры и дистрибьюторы
- Интернет-магазины
- маркетплейсы
- частные клиенты
- логистические операторы
- госкомпаний.

В настоящий момент СКС готова работать в .... В перспективе планируется расширение географии сети.

Для достижения ключевой цели необходимо решить следующие задачи:

**Организационные задачи**

- ...

**Технологические задачи**

- ...

**Маркетинговые задачи**

- ...

В результате инициаторы проекта планируют достичь следующие результаты.

Внутренние клиенты обеспечат гарантированную выручку \*,\*\*\* млрд руб. с НДС на \*-ий год работы СКС и позволят отработать процессы на проверенной базе.

Анализ рынка показал (см. п. \*), что потребность в курьерских услугах растёт, хотя и не такими высокими темпами, как ранее. Следовательно, при условии эффективной работы на рынке проект сможет завоевать свою долю. Инициаторы проекта планируют достичь размер выручки \*,\*\*\* млрд руб. с НДС на \*-ый год работы СКС, причём доля внешних клиентов в этот период должна достичь \*\*%. Такая выручка обеспечит на \*-ый год работы СКС чистую прибыль более ??? млн. руб.

### **3. Анализ рынка**

#### **3.1. Общая характеристика рынка**

По данным ..., объем электронной коммерции в России в \*\*\*\* году вырос почти на \*\*%, что автоматически увеличило спрос на курьерские услуги. Компании ... начали масштабные инвестиции в автоматизацию и развитие последней мили.

Как следствие в \*\*\*\* году объем рынка СЕР (courier, express, parcel - охватывает услуги по транспортировке и доставке посылок, документов и товаров) в РФ составил Р\*\*,\* млрд.<sup>1</sup> Прирост к предыдущему периоду был \*\*,,% в номинальном выражении и \*\*,,% с учетом цен. Пандемия COVID-\*\* стала моментом качественного скачка для рынка. Миллионы россиян впервые воспользовались онлайн-заказами продуктов, медикаментов, одежды и готовой еды.

В \*\*\*\* году произошел максимальный рост за последние годы. Объем рынка СЕР достиг Р\*\*,\* млрд с приростом \*\*,,% в номинальном выражении и \*\*,,% с учетом изменения цен. После снятия ковидных ограничений спрос не снизился. Население осознало удобство удаленных покупок и сформировалась новая модель потребительского поведения. Сейчас на доставку из интернет-магазинов и маркетплейсов приходится порядка \*\*% всех онлайн-заказов<sup>2</sup>.

В \*\*\*\* году рынок продолжил рост до Р\*\*\*,\* млрд. Прирост составил \*\*,,% в номинальном выражении и \*\*,,% с учетом цен. Темпы роста замедлились по сравнению с \*\*\*\* годом. Развитие отрасли проходило на фоне серьезных макроэкономических и геополитических изменений.

Уход ряда зарубежных компаний с российского рынка, рост логистических издержек, валютные колебания и санкционные ограничения создавали угрозу для устойчивости сектора. Однако рынок продемонстрировал гибкость. Крупнейшие игроки перешли к модели внутреннего импортозамещения.

Курьерская доставка, то есть перемещение небольших грузов физическими лицами потребителю со склада, ПВЗ, от организации или физического лица, составляет часть рынка СЕР.

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

Количество курьерских доставок в стране выросло в \*,\* раза за период \*\*\*\*-\*\*\*\* годов — с \*\*\* млн до \*\*\* млн, согласно оценкам ...<sup>1</sup>. Основным драйвером роста стала переориентация населения на онлайн-покупки и стремительное развитие электронной коммерции.

...

**Рисунок 2. Объём и динамика рынка курьерской доставки в \*\*\*\*-\*\* гг.**

...

**Рисунок 3. Число курьерских доставок в России в \*\*\*\*-\*\* гг.**

Доля продаж через Интернет постоянно растёт<sup>2</sup>:

...

**Рисунок 4. Доля продаж товаров через Интернет в РФ в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.,%**

В \*\*\*\* году рынок продолжил рост, хотя и не такими высокими темпами. Согласно Росстату, объём оказанных курьерских услуг в январе—сентябре \*\*\*\* года составил \*\*, \* млрд руб.<sup>3</sup> Прогноз на весь \*\*\*\* год - более \*\* млрд руб.

Что касается всего рынка СЕР, эксперты рынка ожидают, что он увеличится до \*.\*\* млрд долларов в \*\*\*\* году, то есть до \*\*\* млрд. руб. по текущему курсу.

....

На фоне роста спроса на доставку многим компаниям попросту не хватает рабочих рук, и бизнес все чаще брал на работу курьеров из других стран. По разным данным, сегодня в России работает от \* млн до \*\* млн трудовых мигрантов, и значительная часть из них занята именно в сфере доставки и логистики.

....

Такие ограничения создают для бизнеса новую проблему — где взять людей, если спрос на доставку только растёт? Ответ пришел со стороны технологий. В октябре \*\*\*\* года «Яндекс» объявил о запуске \*\* тыс. роботов-доставщиков нового поколения к \*\*\*\* году. Первые из них выйдут на маршруты уже в ноябре — в Москве, Петербурге и Казани. По планам компании, через два года каждый десятый курьер «Яндекса» будет роботом.

В итоге роботы берут на себя простые заказы и короткие маршруты, а людям остаются более сложные задачи: общение с клиентами, работа с техникой и контроль логистических процессов. Так, доставка постепенно переходит от дешевого человеческого труда к более технологичной и устойчивой модели.

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*



По словам экспертов, рынок сохраняет потенциал к увеличению объемов, а конкуренция смещается в сторону повышения скорости и улучшения качества сервиса.

Но темпы роста постепенно замедляются. Одна из причин заключается в том, что потребители в большей степени ориентируются на получение товаров в пунктах выдачи заказов (ПВЗ)<sup>1</sup>. Это может быть связано с ростом предложения. По данным Т-Банка, число пунктов выдачи заказов Wildberries, Ozon и «Яндекс Маркета» увеличилось на \*\*% до \*\*\* тыс. точек в \*\*\*\* году. Именно из-за переориентации на ПВЗ рынок доставки растет медленнее маркетплейсов.

Руководитель направлений экспресс- и грузовой доставки ... отмечает рост популярности гибридных способов доставки, когда заказ сначала поступает в пункт выдачи, а затем доставляется курьером.

Сдерживает рост рынка курьерских услуг и дефицит кадров. ... называет конкуренцию за рабочие руки стабильно высокой и она предполагает постоянный рост фонда оплаты труда. По данным аналитиков ..., средняя предлагаемая зарплата курьера в \*\*\*\* году выросла на \*\*% до Р\*\*\* тыс.<sup>2</sup> По данным ..., в октябре \*\*\*\* года средняя зарплата курьеров в Москве увеличилась на \*\*% год к году, до \*\*\* тыс. руб. в месяц.

Курьерские службы принимают меры по привлечению сотрудников. ....

По данным издания ..., дефицит курьеров в РФ составляет порядка \*\*\* тысяч человек<sup>3</sup>. Компании фокусируются не только на привлечении, но и на удержании кадров, внедряя нематериальную мотивацию для сотрудников. ....

Быстрый рост и конкуренция на рынке стимулирует игроков внедрять дополнительные меры, направленные на привлечение курьеров<sup>4</sup>:

- ....

Сервисы доставки по-разному решают проблему с дефицитом курьеров. ....

... отмечает также, кроме роста расходов на персонал, рост стоимости топлива и обслуживания складского оборудования.

В результате, несмотря на впечатляющий рост доходов, курьерская деятельность столкнулась с проблемой рентабельности — убыточность отрасли по данным Росстата достигла \*\*% в \*\*\*\* году против положительного результата \*,% в \*\*\*\* году<sup>5</sup>. Нужно отметить, что главная причина такой ситуации – убыточность собственной доставки крупнейших маркетплейсов. В погоне за увеличением доли рынка лидеры этого рынка сознательно выбирают стратегию экспансии в ущерб прибыльности.

Аналитики ... выделяют несколько ключевых тенденций развития отрасли. Это, в частности, ....

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*

<sup>4</sup> \*\*\*

<sup>5</sup> \*\*\*

Еще одним важным трендом называется ...<sup>1</sup>.

С другой стороны, внедрение новых инструментов и передовых технологий сопряжено с крупными затратами и проблемами в период трансформации процессов.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, курьерским службам необходимо ...<sup>2</sup>.

Итак, основные вызовы, которые стоят перед отраслью:

....

Специалисты прогнозируют следующие тенденции на рынке курьерских услуг<sup>3,4</sup>.

- Объём рынка ...<sup>5,6</sup>. В прогнозируемый период \*\*\*\*–\*\*\*\* гг. ожидается, что сектор розничной торговли будет расти самыми быстрыми темпами на российском рынке СЕР.

- Новые технологии ... ..

...

Дальнейшее развитие рынка будет зависеть от трёх ключевых драйверов:

- ....

Уже сегодня появляются пилотные проекты по внедрению ....

Курьерская доставка в России превратилась из вспомогательной функции торговли в самостоятельную отрасль, определяющую ритм экономики и уровень потребительского комфорта. Её рост отражает не только успех e-commerce, но и способность общества адаптироваться к внешним вызовам — от пандемии до санкционного давления.

Главная тенденция — интеллектуализация логистики: цифровые технологии, гибридные модели и клиентоориентированный сервис становятся основой конкурентных преимуществ.

#### 4. Клиентская целевая группа

Все больше россиян совершают покупки онлайн, и доставка превратилась в часть повседневной рутины. В \*\*\*\* году каждый третий россиянин заказывает доставку на дом<sup>7</sup>. Согласно исследованию ..., в октябре \*\*\*\* года основными клиентами курьерских служб стали три группы покупателей: ...<sup>8</sup>.

Если посмотреть на пол и возраст этих клиентов, то крупные партии товаров чаще всего заказывают люди среднего возраста — от \*\* до \*\* лет (\*\*%). Быструю доставку в основном предпочитают покупатели от \*\* до \*\* лет (\*\*%). А среди тех,

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*

<sup>4</sup> \*\*\*

<sup>6</sup> \*\*\*

<sup>7</sup> \*\*\*

<sup>8</sup> \*\*\*

кто ценит разнообразие в заказах, большинство — женщины (\*\*%). При этом средняя сумма заказа у этих групп составила \*\*\*\*, \*\*\*\* и \*\*\*\* рублей соответственно.

**Таблица 2. Усреднённый портрет людей, чаще других пользующихся услугами курьеров**

...

Курьерские услуги «захватили» Россию. ....

Из-за изобилия различных опций курьерской доставки, требования покупателей сильно выросли<sup>1</sup>. ....

Клиентами независимой службы доставки являются не только потребители, но и поставщики товара. Интернет-магазины предъявляют новые требования к работе курьеров. В первую очередь это связано с ростом онлайн-заказов в регионах. Компании сегодня хотят, чтобы служба доставки могла привезти заказ в любую точку России и как можно скорее.

Также ритейлеры крайне внимательно относятся к ....

Доставка «последней мили» крайне важна для восприятия клиентом бренда магазина. ....

...

**Рисунок 5. ТОП-\*\* В\*С компаний, имеющих собственную доставку или пользующихся услугами внешних партнёров**

...

**Рисунок 6. Структура рынка доставки e-commerce, продуктов и FMCG (количество заказов)<sup>2</sup>**

Среди заказчиков доставки «последней мили» лидируют маркетплейсы<sup>3</sup>:

...

**Рисунок 7. Охваты площадок электронной коммерции, %**

Кроме крупных логистических компаний, в сегменте компаний, оказывающих услуги курьерской доставки внешним партнерам, присутствует большое число более мелких игроков, работающих в различных регионах России:

- ...

и еще более \*\*\*\* компаний

## **5. Оценка существующего спроса**

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*

Прогнозы ... показывают, что сегмент СЕР (courier, express, parcel) в России увеличится с \*,\*\* млрд долларов в \*\*\*\* году (\*\*\* млрд. руб. по текущему курсу) до \*,\*\* млрд долларов в \*\*\*\* году, при среднем росте \*,\*\*% в год<sup>1,2</sup>.

Что касается объема оказанных населению курьерских услуг, согласно Росстату, в январе—сентябре \*\*\*\* года он составил \*\*, \* млрд руб.<sup>3</sup> Год к году показатель увеличился на \*\*, \*\*%. Хотя по итогам \*\*\*\* года рост был более выраженным — на \*\*, \*\*%. Прогноз на весь \*\*\*\* год — более \*\* млрд. руб.

...

### **Рисунок 8. Объём рынка курьерской доставки в России**

Рынок курьерской доставки в России продолжает находиться на стадии роста, но динамика постепенно стабилизируется. Эксперты прогнозируют, что в \*\*\*\*—\*\*\*\* годах темпы прироста составят \*\*—\*\*% в год, что свидетельствует о переходе к фазе зрелости<sup>4</sup>.

Рост рынка доставки ... связывает с развитием электронной коммерции, в первую очередь в категории продуктов питания. В ... ждут роста e-grocery в \*\*\*\* году на \*\*%, до \*, \* трлн руб.<sup>5</sup>.

Рост будет происходить неравномерно по территориям. ....

....

Если учитывать не только покупки в онлайн-магазинах, но и доставку продуктов, документов и других товаров, то объем рынка «последней мили» (заключительного этапа доставки до адресата) можно оценить более чем в \* млрд доставок<sup>6</sup>. Эксперты полагают, что число заказов и доходы отрасли будут расти как минимум до \*\*\*\* года, хоть и не такими высокими темпами, как раньше.

## **6. Ожидаемая конкуренция**

На конец сентября \*\*\*\* года в России было зарегистрировано \*\*, \* тыс. компаний, специализирующихся на предоставлении курьерских услуг<sup>7</sup>. Год к году показатель вырос на \*\*%<sup>8</sup>. Количество новых регистраций увеличилось на \*\*%, до \*, \* тыс.

...

В то время как в крупных городах рынок демонстрирует насыщение, в отдельных регионах, особенно ..., сохраняется устойчивый рост спроса на курьерские услуги<sup>9</sup>.

---

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*

<sup>4</sup> \*\*\*

<sup>5</sup> \*\*\*

<sup>6</sup> \*\*\*

<sup>7</sup> \*\*\*

<sup>8</sup> \*\*\*

<sup>9</sup> \*\*\*

Если в начале десятилетия рынок был сконцентрирован вокруг Москвы, Санкт-Петербурга и нескольких крупных агломераций, то с \*\*\*\* года началось активное смещение логистического фокуса в регионы<sup>1</sup>.

....

Несмотря на сокращение деятельности крупных международных компаний, общая численность курьерских служб в России в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах росла на \*\*-% в год<sup>2</sup>. Отечественные игроки занимали освободившиеся ниши и наращивали присутствие в регионах страны.

....

Лидирующие позиции на рынке занимают сервисы экспресс-доставки, входящие в экосистему ...<sup>3</sup>. Общая выручка этих подразделений по РСБУ превысила Р\*\*\* млрд в \*\*\*\* году, продемонстрировав прирост \*\*% и увеличение почти в \*\* раз с \*\*\*\* года.

... занимает вторую позицию по объемам выручки, нарастив ее с Р\*\*, \* млрд до Р\*\* млрд — почти в \*,\* раза. Представитель компании объяснил такие показатели расширением бизнеса клиентов и адаптацией под региональные особенности партнеров-владельцев пунктов выдачи заказов.

...

#### **Рисунок 9. Топ логистических компаний, оказывающих услуги внешним партнёрам<sup>4</sup>**

В связи с дефицитом кадров службы доставки конкурируют на рынке труда. В Таблице представлен лишь некоторые примеры кадровых политик конкурентов<sup>5</sup>.

### **Выводы**

1. ...

#### **Таблица 3. Кадровые политики некоторых конкурентов**

...

### **7. Маркетинг**

#### **7.1. SWOT-анализ**

##### **7.1.1. Сильные стороны проекта**

1. ...

##### **7.1.2. Слабые стороны проекта**

1. ...

##### **7.1.3. Возможности рынка**

---

<sup>1</sup> \*\*\*

<sup>2</sup> \*\*\*

<sup>3</sup> \*\*\*

<sup>4</sup> \*\*\*

<sup>5</sup> \*\*\*

1. ...

#### 7.1.4. Угрозы рынка

1. ...

### 7.2. Маркетинговая стратегия

#### 7.2.1. Стратегические инициативы

В следующей таблице представлены вопросы, на которые нужно ответить при сопоставлении списков «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых сторон».

**Таблица 4. Вопросы к SWOT-анализу**

	<b>Сильные стороны</b> * ... * ... * ...	<b>Слабые стороны</b> * ... * ... * ...
<b>Возможности</b> * ... * ... * ...	<b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b> <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	<b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b> <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>
<b>Угрозы</b> * ... * ... * ...	<b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b> <i>Позволяют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>	<b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b> <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы сопоставляются друг с другом («\*» с «\*», «\*» с «\*» и т.д.). Положительные ответы помечаются символом «√». По всем таким полям далее приведены стратегические инициативы, позволяющие использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и угрозы для достижения поставленных целей (см. Таблица 6. Стратегические инициативы). В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «фактор среды - сторона предприятия», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируется путём объединения номеров соответствующих строк и столбцов. То есть, номер «\*\_\*» соответствует паре «фактор №\* - сторона №\*».

### Таблица 5. SWOT-анализ

		Сильные стороны		Слабые стороны
		1. ....	2. .... ..... ..... ..... .....	3. .... * ..... .....
Возможности	1. ....		✓	✓
	2. ....			✓
	3. ....		✓	✓
	4. ....	✓		
	5. ....		✓	✓
Угрозы	6. ....		✓	
	7. ....		✓	
	8. ....			✓
	9. ....		✓	
	10. ....		✓	
	11. ....		✓	
	12. ....		✓	

### Таблица 6. Стратегические инициативы

[illegible]

### 7.2.2. Стратегические показатели

Миссией СКС является ....

Исходя из миссии руководство предприятия определило наиболее общие цели компании:

1. ...

Исходя из наиболее общих целей и стратегических инициатив определены стратегические показатели компании:

### Таблица 7. Стратегические показатели

...

### 7.2.3. Стратегия конкуренции

Согласно методологии классиков системного менеджмента, существуют \* типа стратегий, позволяющих компании успешно конкурировать на рынке:



## Бизнес-план создания курьерской службы

- Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов
- Лидерство по издержкам, позволяющее победить в ценовой конкуренции
- Фокусирование, то есть концентрация ресурсов на более узких продуктовых и клиентских сегментах для создания конкурентных преимуществ

Наиболее перспективной на рынке курьерской доставки является стратегия .... Однако, на первоначальном этапе компания не сможет придерживаться этой стратегии по следующим причинам:

- ....

Стратегия конкуренции на начальном этапе - ....

По мере отладки процессов и ИТ-системы, расширения географии и ассортимента услуг, реализации рекламной кампании, приобретения партнёров, компания сможет перейти к стратегии ....

Момент изменения стратегии будет определён по результатам мониторинга деятельности СКС, известности на рынке и лояльности клиентов.

### **7.2.4. Стратегия позиционирования**

#### **Для всех клиентов**

- ...

#### **Для внутренних клиентов**

- ...

#### **Для внешних клиентов**

- ...

### **7.3. План продаж**

...

### **7.4. Тактика маркетинга**

#### **7.4.1. Развитие продукта**

Дальнейшее развитие продукта компании планирует по \*-м направлениям:  
....

#### **7.4.2. Каналы сбыта**

Для организации продаж корпоративным клиентам будут использоваться прямые переговоры с сотрудниками, отвечающими за организацию доставки.

## Бизнес-план создания курьерской службы

Для организации продаж частным лицам и ЮЛ с мелкими потребностями в курьерской доставке будет использоваться продвижение в Интернете.

Эти клиенты будут также привлекаться с помощью логистических партнёров.

### **7.4.3. Ценообразование**

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- Стратегия конкуренции, выбранная инициаторами проекта.
- Присутствие на рынке конкурирующих услуг.

Как было указано в п. 7.2.3, компания планирует использовать на первом этапе работы стратегию ....

При ценообразовании целесообразно устанавливать цены ....

Для стимулирования спроса планируется применять

- ....

### **7.4.4. Программа рекламы и продвижения**

Наиболее эффективным способом рекламы среди частных лиц и предприятий с небольшими потребностями курьерской доставки является Интернет.

Для продвижения услуг СКС предполагается использование следующих методов:

- ...

В помощь логистическим партнёрам будут периодически печататься флаеры для привлечения клиентов в местах обслуживания целевой аудитории.

## **8. Организационный план**

### **8.1. Разрешительные документы**

Для ведения бизнеса будет зарегистрировано общество с ограниченной ответственностью (ООО). Форма налогообложения Общая (ОСНО).

На период планирования (\* лет) не планируется осуществлять какие-либо специфические перевозки, поэтому нет необходимости получать специальные разрешения

### **8.2. Штатное расписание**

...

### **8.3. Календарное осуществление проекта**

...

## Бизнес-план создания курьерской службы

- 9. Материальные ресурсы**
  - 9.1. Инвестиционные расходы**  
...
  - 9.2. Косвенные расходы**  
...
  - 9.3. Прямые расходы**  
...
- 10. Финансовый анализ**

Экономические расчеты выполнены путем разработки финансовой модели проекта в программном обеспечении Microsoft Excel.

**Таблица 8. Условия расчета**

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	*
Ставка дисконта, %	Переменная, с учётом прогноза ЦБ <sup>36</sup>
Инфляция, %	Переменная, с учётом прогноза ЦБ <sup>37</sup>
Ставка НДС, %	**

### 10.1. Бюджет движения денежных средств

**Таблица 9. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.**

.....

БДДС показывает (см. Таблица 9), что при выбранном графике финансирования проект не испытывает трудностей с денежными средствами на всём периоде планирования. К концу периода планирования сумма свободных денежных средств составляет более \*\*\* млн. руб.

### 10.2. Прогнозный баланс

**Таблица 10. Прогнозный баланс, тыс. руб.**

.....

Нераспределённая прибыль планируемого бизнеса (см. Таблицу \*\*) начинает накапливаться со \*-го года и составляет более \*\*\* млн. руб. к концу периода планирования.

### 10.3. Бюджет доходов и расходов

---

36 \*\*\*

37 \*\*\*

**Таблица 11. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.**

.....

Как видно из таблицы, компания показывает устойчивую операционную прибыль со второго года работы.

#### **10.4. Финансовые показатели**

**Таблица 12. Показатели рентабельности**

.....

Как видно из приведенной выше таблицы, за исключением периода строительства компания имеет высокие показатели рентабельности.

#### **10.5. Показатели эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

**Таблица 13. Показатели эффективности инвестиций**

Показатели	Единица измерения	Значение
<b>Без учета схемы финансирования</b>		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**, %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *
<b>С учетом схемы финансирования</b>		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**, %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **

Показатели	Единица измерения	Значение
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и более \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее \*\*, \*%.
- Проект окупается в течение \*\* месяцев с учётом дисконта.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет более \*\*\* млн. руб., с учетом терминальной стоимости – \*\*\* млн. руб., ВНД – \*\*, \*%.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

#### 10.6. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

**Таблица 14. Расчет уровня безубыточности, руб.**

Показатели	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
<b>Средние расходы, руб. в мес.:</b>	* *** **	* *** **	* *** **
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Средние переменные расходы, руб. в мес.	*** **	** **	** **
<b>Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.</b>	* *** **	<b>-** **</b>	** **

## Бизнес-план создания курьерской службы

Как видно из приведенной выше таблицы, проект допускает сохранение прибыльности при падении выручки до \*\*% от запланированной.

### 10.7. Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает, что проект обладает низкой чувствительностью к изменению исходных параметров – см. Таблица 15, .....

#### Рисунок 10.

Даже при снижении цены .... на \*\*% проект остаётся рентабельным. Увеличение расходов оказывает ещё меньшее воздействие на показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 15. Анализ чувствительности

Показатель	Изменение параметра						
	-**%	-**%	-**%	***%	**%	**%	**%
Цена услуг							
ЧДД, руб.	* *** **	** *** **	*** *** ***	*** ** ***	*** *** ***	*** ** ***	*** ** ***
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**
Расходы							
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** *** ***	*** ** ***	*** *** ***	*** ** ***	*** ** ***
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**
Инвестиционные издержки							
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** *** ***	*** ** ***	*** *** ***	*** ** ***	*** ** ***
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**

.....

#### Рисунок 10. Анализ чувствительности

### 11. Анализ рисков

### **11.1. Технологические риски**

***Риски, связанные с освоением интерфейса доступа к ИТ-системам XXX***

**Меры по снижению (исключению) риска: ....**

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

### **11.2. Организационный и управленческий риск**

***Риск низкого спроса на услуги***

Спрос на услуги спрогнозирован на основе анализа рынка (см. п. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**). В таких условиях возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска: ....**

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск недооценки реальной себестоимости услуг***

Планируемая себестоимость установлена на основе данных действующей в рамках XXX курьерской сети. В этой связи возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** планируется предпринять меры по управлению себестоимостью:

- ....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск дефицита персонала***

**Меры по снижению (исключению) риска:** реализация стратегических инициатив ....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск потери партнёров-перевозчиков***

**Меры по снижению (исключению) риска:** реализация стратегической инициативы ....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

### **11.3. Риск материально-технического обеспечения**

**Меры по снижению (исключению) риска:** ....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – средняя.

**Возможность управления риском** – полная.

### **11.4. Финансовые риски**

***Риск неплатежей***

**Меры по снижению (исключению) риска:**

- ....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

***Риск недостатка финансирования проекта***

**Меры по снижению (исключению) риска:** ....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

### **11.5. Экономические риски**

***Риск существенного изменения в системе налогообложения***

**Меры по снижению (исключению) риска:** ....

Изменения, принятые с \*\*\*\* года, учтены при расчёте финансового плана. В настоящее время нет новых данных о законодательных инициативах в области налогообложения.

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – нет.