БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2021 №2

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ С ПОМОЩЬЮ ПРОГНОЗНОГО АНАЛИЗА НА ОСНОВЕ AL-ТЕХНОЛОГИЙ

Вандышева Ирина Николаевна
студентка кафедры «Инновационное предпринимательство»
МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва
E-mail: vndshv@gmail.com

Морозова Дарья Сергеевна
студентка кафедры «Инновационное предпринимательство»
МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва
E-mail: morozova.darya.foresight@gmail.com

В статье рассматривается как искусственный интеллект может быть использован для улучшения прогнозирования того исследование, рассматриваются проблемы, которые могут быть выявленный при внедрении интеллектуального прогнозирования. Сделан обзор литературы, сформулированы гипотезы об использовании данной технологии. Сделаны основные выводы, что ИИ будучи интегрированным с другими технологиями такими, как машинное обучение и (ML), при наличии необходимой компьютерной мощности дает гораздо более точные результаты чем, многие другие методы прогнозирования. Однако эта технология является дорогостоящей и подвержена кибератакам.

Ключевые слова: искусственный интеллект, прогнозирование, анализ, бизнес, управление.

Введение

Одной из ведущих технологий на данный момент является искусственны интеллект, но вместе с тем стереотип об искусственном интеллекте как о далеком будущем не перестают существовать. Тем не менее данная технология дала сильный толчок цифровизации, а использовать «умные» технологии уже может

любой из нас. Каждый день телефоны выступают посредниками, анализ наших действий позволяет персонализировать контент, улучшать работу систем и предсказывать действия пользователя, дабы упростить использование того или иного продукта. Розничный гигант Amazon использует прогнозную аналитику для изучения поведения более 200 миллионов клиентов, которые производят более 1 миллиарда ГБ данных веб-сайта в год, что позволяет делать индивидуальные предложения продуктов, которые приносят компании более 2 миллиардов долларов продаж в год. Но это довольно малая часть использования алгоритмов ИИ, технология развивается буквально во всех областях и бизнес тому не исключение.

Цель этого исследования состоит в том, чтобы определить как искусственный интеллект может быть использован для улучшения прогнозирования и достижения более точных результатов.

Смысл и значение понятий

Искусственный интеллект (ИИ) — это технология, которая реализуется с целью сделать машины интеллектуальными и способными имитировать людей в определенного рода действиях [6]. Как правило, компьютерные системы обладают большими возможностями сбора и анализа данных в сравнении с человеческими. Сочетание искусственного интеллекта с другими технологиями, такими как машинное обучение, в котором заложены алгоритмы изучения и повторения шаблонов, открывает ряд вариантов применения. Например, при прогнозировании с помощью ИИ и машинного обучения можно анализировать закономерности на рынке и устанавливать на нем систематические тенденции, тем самым делая оценку и предположения по поводу будущих периодов. Источник [1] рассматривает прогнозирование как науку, поскольку оно характеризуется научными целями и включает в себя выделение набора проанализированных данных, при этом результаты могут быть как оптимистичными, так и пессимистичными.

В последнее время бизнес планирование в значительной степени зависит от прогнозирования. Тематическое исследование, проведенное [2], показывает, что прогнозирование становится неотъемлемой частью бизнеса наряду с

планированием и управлением процессами, и имеет аналогичное значение для бизнеса. Пренебрежение этими тремя элементами минимизирует шансы на выживание бизнеса. Помимо того, что прогнозирование позволяет проследить тенденции рынка, оно также помогает бизнесу оценить свое прошлое и, следовательно, спланировать будущее: лучше планировать использование ресурсов, более эффективно управлять запасами, что поможет сохранять конкурентоспособность [7].

Единственный существенный недостаток прогнозирования заключается в том, что неверно сделанный прогноз может ввести в заблуждение. Ошибочные прогнозы могут имеет разрушительные последствия.

Прогнозный анализ в бизнесе и искусственный интеллект

В инвестициях прогнозирование являются одним из основополагающих факторов. Это пример прогнозирования, в котором ИИ имеет повышенный спрос. Тема инвестирования имеет ряд пересечений с темой, которая рассматривается виданной статье. На основе анализа результатов прошлых периодов, действий руководства, положения на рынке, финансового состояния, публичных заявлений можно спрогнозировать успех или неуспех компании и принять решение о вложении средств. Стартапы, как известно, для привлечения инвесторов также делают прогнозный анализ идеи, иными словами инвестор должен понимать через какое время эта идея принесёт ему результат.

Управление на основе прогнозного анализа может быть построено аналогичным образом: согласно опыту компании, моделируется прогнозные показатели и результаты финансовой деятельности.

Прогнозная аналитика — это использование данных, статистических алгоритмов и методов машинного обучения для определения вероятности будущих результатов на основе исторических данных. Метод предполагает выход за рамки знания того, что произошло, и дать наилучшую оценку того, что произойдет в будущем. Хотя прогнозирующая аналитика существует уже несколько десятилетий, это технология, время которой пришло. Все больше и больше организаций обращаются к прогностической аналитике, чтобы увеличить свою

прибыль и конкурентные преимущества. Такой тенденции поспособствовали растущие объемы и типы данных, а также интерес к их обработке. Данная методика позволяет взглянуть на то, что может произойти с компанией, но никто не даст гарантий, что именно так и произойдет. На развитие событий в равной степени влияют принимаемые решения. Но остается вопрос: какое решение и как может повлиять?

По существу, целью прогнозного анализа является комплексная оценка будущего финансово-экономического состояния организации с учетом выявленных тенденций. Прогнозный анализ основывается на методе ситуационного анализа и прогнозирования и включает расчеты прогнозного отчета о прибылях и убытках, прогнозного баланса и прогнозного отчета о движении денежных средств. Эти документы дают представление имеющийся ситуации и позволяет прогнозировать определяющие финансовые показатели организации, не вдаваясь в излишнюю детализацию. Имеет место вариативность прогнозного анализа, он должен предусматривать несколько расчетов показателей перечисленных документов в зависимости от оценки будущего изменения исходных данных для расчетов: пессимистический, реалистический и оптимистический варианты прогноза.

Идея «умного» прогнозного анализа заключается в охвате широкого спектра данных, который бы захватывал как внутренние, так и внешние факторы, а главное выделение ключевых моментов, которые бы могли повлиять на ход событий. Также в «базе знаний» искусственного интеллекта следует рассматривать опыт других компаний: удачный и неудачный; компании, которые давно прогорели, и те, что процветают по сей день. Предположительно ИИ сможет соотнести опыт и принимаемые решения и определить расклад событий, и, что важно, путь/принятые решения. С учетом такой технологии управляющий орган сможет оценить вероятность таких решений, скорректировать или принять прямо противоположное, дабы избежать спрогнозированного расклада событий. В идеале такой программный продукт должен работать непрерывно, постоянно обновляя данные и внося корректировки в прогноз, и предлагать варианты развития событий,

чтобы принимать решения не только на долгосрочной перспективе, но и иметь обзор ситуации в момент времени при краткосрочном планировании.

Подтверждением актуальности вопроса является ведение разработок крупными компаниями в данной сфере интересов. 10 декабря 2021 года Центр технологий искусственного интеллекта Тинькофф представил ETNA — первый на российском рынке сервис, с помощью которого можно анализировать и прогнозировать основанные на данных процессы — от количества осадков предстоящей зимой до потребностей компании в найме новых сотрудников.

Проект работает по принципу открытого исходного кода. Анализ, проверка гипотез и построение прогнозов строится на основе загруженных пользователем данных, а также информации из открытых источников.

Например, с помощью ETNA можно отслеживать, какие факторы больше всего влияют на прибыль компании, прогнозировать спрос на отдельные продукты или определять бюджет на следующий год.

В работе ETNA используются алгоритмы машинного обучения и нейронные сети. При этом гарантируется полная безопасность данных, так как вся загруженная информация остается на компьютере пользователя и не отправляется на внешние ресурсы.

Тинькофф не единственный представитель такого решения. У ETNA есть зарубежные аналоги, которые разрабатывались для разных целей — исследовательскими институтами, небольшими компаниями для продажи бизнесу, крупными IT гигантами (Facebook, Amazon и др).

Зарубежные аналоги в большинстве случаев имеют место для внутреннего пользования и оптимизации бизнеса. Разработка Тинькофф хоть и имеет схожую модель работы с предполагаемой системой, но все же не рассчитывается на столько крупное применение как помощь в управленческих решениях. И, безусловно, нужно упомянуть, что последнее слово всегда должно оставаться за человеком. Такой «системный помощник» лишь помогает рассчитать варианты возможного развития событий и показывает перспективы принятых решений на основе опыта и данных компании.

Компания BrainCo, разрабатывающая протезы, на данный момент работает над изобретение «умного» протеза, который бы предугадывал действия обладателя, был на шаг впереди. Сейчас новый протез руки, использующий программное обеспечение на основе искусственного интеллекта, прошел ряд успешных испытаний и находится на стадии согласования. Это устройство работает, анализируя сигналы мозга и мышечные сигналы культи руки, чтобы интуитивно воссоздать движение, которое пользователь хочет сделать. Этот пример приведен с целью провести аналогию с предложенной выше системой предугадывания и прогнозирования бизнеса.

Проблемы прогнозирования на основе искусственного интеллекта

Прогнозирование на основе искусственного интеллекта подвержено кибератакам. Технически киберпреступность развивается быстро, даже быстрее, чем сами технологии. [5] иллюстрирует возможности киберпреступников манипулировать алгоритмами искусственного интеллекта, чтобы давать ложные прогнозы. Мир уже стал свидетелем многих инцидентов киберпреступности. Нет сомнений в том, что киберпреступники способны вторгаться в системы на основе искусственного интеллекта и управлять ими в своих интересах. Внедрение ИИ в прогнозирование добавляет к существующим угрозам новые. Кроме того, прогнозирование на основе искусственного интеллекта является новой технологией, а такие технологии являются более подверженными киберугрозам независимо от того насколько они полезны.

Возникает проблема реализации всеобъемлющего прогнозного анализа. Без подключения к сети интернет это становится практически невозможным. Ручная загрузка всех данный лишает такую систему анализа своей эффективности, ведь она призвана упростить «жизнь» компании, а не нагрузить еще большей работой. Тинькофф в своей разработке делает акцент на локализации данного инструмента, что исключает утечку данных.

Сложившиеся ситуация обретает оптимистичный характер, если учитывать, что штат аналитиков, занимающихся предиктивной аналитикой, сократится не полностью, как предполагается в идеале от внедрений интеллектуального

прогнозирования, а до необходимого минимума, чтобы обеспечивать работу системы и осуществлять загрузку данных [8].

Отсюда вытекает следующая гипотеза: подход к прогнозированию на основе искусственного интеллекта имеет больше преимуществ по сравнению с затратами.

Действительно, согласно [3], прогнозирование на основе ИИ имеет множество преимуществ для бизнеса что делает его, целесообразным для реализации. Прогнозирование цен дает компаниям представление о лучшем времени для покупки и лучшем времени для продажи. Он также содержит описательный анализ рынка. Как объясняется в [4], планирование является одним из важнейших требований для любого бизнеса.

Прогнозирование на основе искусственного интеллекта также обеспечивает описательную аналитику бизнеса статистическим способом, что помогает ответить на вопрос «что произошло?». Ответ на этот вопрос может помочь бизнесу избежать рисков и смягчить любые возможные опасности в будущем. Один из лучших способов обеспечить эффективное и действенное внедрение ИИ — это провести анализ доходов и сравнить финансовые тенденции, которые наблюдались в организации с ИИ и без ИИ. Поскольку ИИ применим во многих областях он становится эффективным и действенным приложением в бизнес-анализе [9].

Внедрение ИИ в компанию в том или ином виде дает шанс развиваться в ногу со временем, хоть пока это и сопровождается многими рисками. Но любой прорыв — это и есть синоним риска, а шаги к нему — самые отчаянные.

Прогнозный анализ компании и показатели

В заключение это исследование раскрывает множество , аспектов влияющих на прогнозирование Одна из них заключается в том что , . , прогнозирование оказывает глубокое влияние на бизнес Одним из важнейших . элементов необходимых для прогнозирования является точность Точный , , . прогноз приводит к лучшему бизнес планированию лучшему - , финансовому анализу на будущее способности снижать или , избегать рисков а также позволяет бизнесу , процветать Кроме того прогнозирование оказывает большое влияние на фондовую . , биржу где покупатели и продавцы будут использовать , прогнозы для

максимизации своих продаж Учитывая эти . важные вклады в прогнозирование в мире финансов и бизнеса необходимо сделать его как , можно более точным Точное прогнозирование может быть . улучшено за счет включения прогнозирования с помощью ИИ . Однако ИИ будет работать лучше всего если, будет обеспечена стандартная вычислительная мощность и при использовании вспомогательных технологий таких как аналитика больших данных, ML и другие.

Библиографический список

1. H. Asorey, “How AI Is Transforming Forecasting For the Better” [Электронный ресурс] // Salesforce.com URL: https://www.salesforce.com/quotable/articles/how-AI-is-transforming-forecasting-for-the-better/ (дата обращения: 21 сентября 2021 года).
2. Pal Singh Toor T, Dhir T. Benefits of integrated business planning, forecasting, and process management. Business Strategy Series, 2011.
3. Agrawal A, Gans J, Goldfarb A. Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence. Harvard Business Press, 2018.
4. J. Petersson, “Price Forecasting: Applying Machine Learning Approaches to Electricity, Flights, Hotels, Real Estate, and Stock Pricing,” AltexSoft, 2019. [Электронный ресурс] // URL: https://www.altexsoft.com/blog/business/priceforecasting-machine-learning-based-approachesapplied-to-electricity-flights-hotels-real-estateand-stock-pricing/ (дата обращения: 21 сентября 2021 года).
5. Brundage M, Avin S, Clark J, Toner H, Eckersley P, Garfinkel B, Dafoe A, Scharre P, Zeitzoff T, Filar B, Anderson H. The malicious use of artificial intelligence: Forecasting, prevention, and mitigation. 2018.
6. Вандышева И.Н., Петровнина А.М., Влияние AL-технологий на развитие маркетинга в России и за рубежом. Международная научно-практическая конференция посвящённая 25-летию кафедры «Финансы» МГТУ им. Н.Э. Баумана «Приоритетные финансовые технологии развития национальных

экономик» Программа и материалы конференции. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020.

7. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
8. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
9. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
10. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
11. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

ОСОБЕННОСТИ, РОЛЬ И СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПАТЕНТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Морозова Дарья Сергеевна
Магистрант группы ИБМ7-11М
ФГБОУ МГТУ им. Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский институт)
E-mail: morozova.darya.foresight@gmail.com

Вандышева Ирина Николаевна
Магистрант группы ИБМ7-11М
ФГБОУ МГТУ им. Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский институт)
Россия, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5
E-mail: vndshv@gmail.com

Королева Анастасия Романовна
Магистрант группы ИБМ7-11М
ФГБОУ МГТУ им. Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский институт)
Россия, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5

Аннотация

В данной статье будут рассмотрены особенности патентования в Российской Федерации, роль и целесообразность регистрации результатов интеллектуальной деятельности при реализации новых продуктов, опираясь на институт патентного права, который позволяет формально закрепить приоритет в законном порядке для защиты продукта от плагиата, а также способы увеличения конкурентоспособности компаний и извлечения прибыли из сопутствующего процесса регистрации и реализации.

Ключевые слова: *защиты нового продукта от плагиата, интеллектуальная собственность, патент, изобретение, полезная модель, промышленный образец, конкурентоспособность компании.*

This article examines the features of patenting in the Russian Federation, the role allows you to register the results of intellectual activity in the implementation of new

products, relying on the institution of patent law, which formally establishes the legal priority of protecting a product from plagiarism, as well as ways to increase the competitiveness of companies and profit from the accompanying registration and implementation process.

Key words: *protection of a new product from plagiarism, intellectual property, patent, invention, utility model, industrial design, company competitiveness.*

Введение

Актуальность темы заключается в том, что в современном мире развивающиеся тренды и инновации создают новые разнообразные сегменты на рынках, на которых царит жесткая конкуренция. И чтобы обойти своих конкурентов и захватить большую долю рынка многие компании используют современные технологии, создают новые продукты и товарные знаки, которые базируются на регистрации и применении патентов и авторских прав, что в свою очередь нуждается в правовой защите.

Общие понятия о патентной системе в РФ

Основная функция патента − правовая охрана интеллектуальной собственности. За любое несанкционированное использование изобретения и другой запатентованной интеллектуальной собственности предусмотрена гражданско-правовая или уголовная ответственность. [1]

Согласно ст. 1349 ГК РФ объектом патентного права является результат интеллектуальной деятельности в научно-технической и дизайн сферах (промышленный образец, полезная модель, изобретение). К субъектам относятся авторы, соавторы, патентообладатели, их правопреемники, владельцы лицензий, патентные поверенные, государство и Роспатент. [2]

В России существует три основных вида объектов патентных прав. Далее рассмотрим каждый из них более подробно [2]:

1. Патент на полезную модель – это техническое решение, относящееся к устройству (как конкретное изделие, так и устройства к нему такие, как

детали и сложные конструкции), которое реализует уже известное изобретение, но новое с технической точки зрения;

2. Патент на промышленный образец – это права на внешний вид изделия, то есть его эстетическое или дизайн решение, которое может содержать в себе такие аспекты, как форма, объем, цвет, орнамент, линии и/или рисунок;
3. Патент на изобретение – это техническое решение в любой области, относящееся к продукту (в частности, устройству, веществу, штамму микроорганизма, культуре клеток растений или животных) или способу (процессу осуществления действий над материальным объектом с помощью материальных средств), в том числе к применению продукта или способа по определенному назначению.

Также существуют объекты, на которые нельзя получить патент, например, породы животных и сорта растений, открытия, научные теории и математические методы, на разработанные методы и правила игр, хозяйственной и интеллектуальной деятельности, программное обеспечение и топологии интегральных микросхем.

Одной из основных задач патентной системы является содействие техническим инновациям путем создания стимулов для научных исследований и опытно-конструкторских разработок. Кроме того, патентная система обеспечивает распространение технической информации и способствует передаче технологии. Более подробно основные моменты прописаны в 72 главе «Патентное право» в Гражданском Кодексе РФ, которая обеспечивает защиту патентного права и описывает его особенности. Таким образом, автору изобретения принадлежат такие права:

1. исключительное право;
2. право авторство
3. право на получение патента;
4. право на вознаграждение.

Роль применения патентов в деятельности предприятий

В первую очередь следует отметить, что зарегистрированный объект интеллектуальной собственности является нематериальным активом компании, который позволяет:

1. увеличить капитализацию компании;
2. привлечь внешние дополнительные финансы;
3. извлекать дополнительную прибыль от личного использования и от применения третьими лицами (например, с помощью лицензионных договоров);
4. защитить свои продукты от конкурентов;
5. достичь признания деловыми сообществами и клиентами;
6. закрепить деловую репутацию в сфере действия бизнеса.

Патент предоставляет владельцу право исключать других лиц от использования запатентованной технологии, включая, например, создание, использование или продажу запатентованного изобретения. Это «исключительное право» позволяет патентообладателю окупить затраты на разработку и получить возврат инвестиций в разработку запатентованной технологии. Эффективная патентная защита стимулирует исследования и является ключевым требованием для привлечения венчурного капитала.

Во-вторых, патенты предоставляют возможность лицензирования компаниям. Активная патентная программа может приносить доход от лицензирования патентов, которые охватывают технологии или бизнес-процессы, которые не используются компанией. Патенты позволяют отдельным изобретателям и малым предприятиям иметь возможность получать лицензии или продавать права другим лицам, которые могут иметь лучшее техническое и/или финансовое положение для вывода идей на рынок. Некоторые компании лицензируют интеллектуальную собственность, другие компании регулярно патентуют технологии, которые никогда не применяют в коммерческих целях, а вместо этого продают другим.

Владелец патента может использовать его самостоятельно и может заключить договор об отчуждении исключительного права (ст. 1234 ГК РФ), т.е. продать, обменять или подарить все права, вытекающие из патента. Он может также предоставить за плату или бесплатно лицензию (ст. 1235 ГК РФ) на использование патентных прав на определенной территории и на определенный срок. Напомним, что патент действует только на территории той страны, патентное ведомство которой выдало этот документ.

Продажа патентных портфелей - очень прибыльный рынок. Эти типы транзакций часто составляют несколько миллионов долларов:

1. приобретение Microsoft 800 патентов у AOL на сумму более 1 миллиарда долларов;
2. приобретение Intel патентов у RealNetworks за 120 миллионов долларов, у Aware Inc. за 75 миллионов долларов и у InterDigital Inc. за 375 миллионов долларов;
3. продажа патента Nortel Networks за 4,5 миллиарда долларов в 2011 году;
4. покупка Google мобильного бизнеса Motorola с патентами за 12,5 млрд долларов США.
5. Eastman Kodak продал свой портфель патентов на цифровые изображения за 25 миллионов долларов.

В-третьих, патенты обеспечивают создание предшествующего уровня техники для защиты компании от исков о нарушении патентных прав. Активная патентная программа обеспечивает резервуар предшествующего уровня техники, который не позволяет другим получать патенты, которые могут исключить компанию из практики важных технологий и процессов.

Преимущества патентования довольно-таки весомые, поэтому необходимо осуществлять регистрацию своих прав на разработки, изобретения, устройства, способы и товарные знаки при принятии решения дополнительного финансирования на НИОКР в компании или коммерциализации собственных результатов интеллектуальной деятельности. Можно выделить следующие преимущества патентования:

1. защита продукции от плагиата;
2. защита собственного бизнеса от рисков несения убытков вследствие нарушения других патентов;
3. получение дохода от своих разработок и НИОКР путем лицензирования или продажи патентов;
4. увеличение стоимости компании;
5. улучшение имиджа и репутации компании при международном сотрудничестве;
6. большую весомость заявок при участии в конкурсах или при получении грантов.

Отметим, что использование объекта промышленной собственности является не только правом, но и обязанностью российского патентообладателя. Эта обязанность может быть выполнена не только фактически, но и номинально. Для этого патентообладателю достаточно подать в Патентное ведомство РФ заявление о предоставлении любому заинтересованному лицу права на использование – так называемой открытой лицензии (ст. 1368 ГК РФ). Пошлина за поддержание патента в силе снижается в этом случае на 50% с года, следующего за годом опубликования сведений о таком заявлении. Лицо, пожелавшее использовать такой заявкой, обязано заключить с патентообладателем лицензионный договор на условиях простой лицензии.

Таким образом, наличие направленной патентной стратегии может снизить затраты компании и повысить её ценность. Патентование должно осуществляться с помощью разумной стратегии, которая согласовывает интересы бизнеса по внедрению технологии с широким спектром вариантов того, как, где и когда запрашивать патенты. Например, если обратить внимание на международные соображения и правила, действующие в конкретных странах, компания может добиться значительной экономии и улучшить права, полученные с использованием патентов.

Варианты ценообразования и способы оценки ОИС

Ценообразование объектов интеллектуальной собственности отличается от методов, использующихся при ценообразовании конечного продукта. Рассмотрим три возможных альтернативных варианта при использовании лицензии на патент:

1. Паушальные платежи – лицензиар получает разовый платеж, после не участвует в прибыли лицензиата. Его величина не зависит от времени использования. Рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Паушальный платеж} = K_{\text{пауш}} * S_{\text{НМА}}, \text{ где} \quad (1)$$

$K_{\text{пауш}}$ – паушальный коэффициент, в основном равен 5-30%,

$S_{\text{НМА}}$ – стоимость нематериальных активов;

2. Оплата в форме роялти – лицензиат выплачивает определенный процент от объем изготовленной и реализованной продукции в стоимостном выражении при использовании прав, представляемых лицензиаром. Рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Цена платежа} = R * \text{Б}_{\text{роялти}}, \text{ где} \quad (2)$$

$\text{Б}_{\text{роялти}}$ – база расчета роялти, то есть объем выручки от продаж,

R – ставка рояли (обычно от 3 до 15 % в зависимости от степени наукоёмкости).

3. Комбинированный платеж – совокупность паушального взноса и роялти. Рассчитывается по формуле (3):

$$\text{Цена платежа} = K_{\text{пауш}} * S_{\text{НМА}} + R * S_{\text{НМА}} \quad (3)$$

Для патентообладателя, принявшего решение о коммерциализировании объект интеллектуальной собственности, целью является получение дохода, поэтому важным шагом в выборе способа коммерциализации выступает оценка ОИС. Выделяют следующие методы оценки: метод преимущества в прибыли, метод освобождения от роялти, метод избыточных прибылей.

Метод преимущества в прибыли основан на определении дополнительной прибыли (ΔПр) от использования патента. Определение величины можно произвести путем сравнения экономических результатов предприятия,

внедрившего патент, с другим предприятием, производящим аналогичную продукцию без него. Экономическая выгода может возникать за счет сокращения затрат на производство, возможности установить высокую цену на более качественную продукцию или увеличения объема выпускаемой продукции.

$$NPV = -\mathrm{I} + \sum_{t=1}^{T} \frac{\Delta \mathrm{Пр}}{(1+i)^t} \qquad (4)$$

I – первоначальные инвестиции в разработку и текущая их стоимость освоения продукции с использованием ОИС;

ΔПр – разница между прибылью после и до использования ИС;

i – ставка дисконтирования;

t – срок экономического старения.

Расчет ставки дисконтирования целесообразно осуществлять с использованием модели CAPM по формуле 5.

$$i = R + \beta(R_m - R) + \Omega_1 + \Omega_2 + \Omega_3 \qquad (5)$$

R – безрисковая ставка дисконтирования, в качестве которой рассматривается доходность государственных облигаций;

R_m – среднерыночная доходность рисковых активов;

$(R_m - R)$ – премия за риск, которая показывает разницу между вложением в рисковый и безрисковый активы;

β – мера систематического риска;

Ω_1– премия за страновой риск;

Ω_2 – премия за вложения в закрытую компанию;

Ω_3 – премия за инвестирование в малый бизнес.

Метода освобождения от роялти базируется на текущей стоимости прогнозируемого дохода, который предусматривает расчет текущей стоимости денег, сэкономленных за счет собственности на патент и отсутствия необходимости платить третьей стороне роялти за лицензию на патент. [3]

Последовательность определения стоимости этим методом включает следующие действия [4]:

1. прогнозирование объема продаж продукции;

2. определение ставки роялти;
3. определение экономического срока службы;
4. определение ожидаемых выплат по роялти и корректировка их на издержки по поддержанию патента.

Вероятную сумму ежегодных роялти можно вычислить по формуле (6):

$AR = EAS \times k_r$, где (6)

EAS – ожидаемые годовые продажи продукции, выпускаемой на основе патента;

k_r – ставка роялти;

Метод избыточных прибылей (или оценка гулвилла) работает на идентификацию прочих активов и их расчет. Определено это тем, что они в результате обуславливают остаточные денежные вливания, связанные с основным (оцениваемым) НМА и определяющие его стоимость. В расчете учитываются следующие активы: капитальные вложения, расходы на сотрудников и оборотные средства. [5]

Существует несколько подходов к определению стоимости гудвилла:

1. самосозданный гудвилл по отчетности компании, который должен признаваться в качестве актива и не превышать сумму чистых активов;
2. оценка исходя из превышения рыночной стоимости фирмы над стоимостью ее чистых активов;
3. дисконтированная оценка будущей сверхприбыли.

Наиболее распространенным методом из трех является второй, так как позволяет учесть в ставке роялти экономические выгоды, которые получает лицензиат. Третий метод самый объективный из трех, так как используемая информация для расчетов берется из бухгалтерской отчетности лицензиата. Первый метод учитывает ситуацию в отрасли.

Теперь рассмотрим оценку всего проекта в случае, когда владелец патента решает коммерциализировать его самостоятельно, и тут целесообразнее оценивать эффективность всего проекта. Поэтому наиболее популярным методом оценки считается чистый дисконтированный доход (NPV) по формуле (4). Исходя из расчетов по этой формуле делаются выводы относительно эффективности проекта:

1. при NPV > 0 проект считается выгодным;
2. при NPV < 0 проект считается не выгодным;
3. при NPV = 0 проект требуют дальнейшие оценки.

Альтернативным методом оценки проекта является – анализ индекса рентабельности инвестиций (PI), который показывает сегодняшнюю стоимость будущих доходов на 1 руб. инвестиций. Рассчитывается по формуле (7):

$PI = \frac{PV}{I_0}$, где (7)

PV – текущая стоимость активов;

I_0 – первоначальные инвестиции.

Выводы строится исходя из анализа данных, так:

1. при PI > 1 проект выгодный;
2. при PI < 1 проект не стоит реализовывать;
3. при PI = 1 проект требуют дальнейшие оценки.

Таким образом, на стоимость оценки влияют множества факторов, учет которых позволяет в какой-то степени повысить эффективность коммерциализации патента. В свою очередь, величина стоимости считается свидетельством эффективности проекта по ее коммерциализации. В свою очередь, патенты могут и должны способствовать созданию инноваций и влиять на организацию отраслей, основанных на научно-исследовательских разработках, и облегчать выход на рынок фирм, обладающих нематериальными активами.

При правильном использовании патенты могут предоставить полезные средства для получения технологий, финансирования и других активов, в которых может нуждаться компания. Исторически они использовались в качестве корпоративного оружия и во многих случаях весьма успешно лишали конкурентов рынков и возможностей. Кроме того, патенты использовались для увеличения стоимости компании, будь то продажа или лицензирование портфеля патентов компании.

Библиографический список

1. Объекты патентования в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://legal-support.ru/information/blog/zashita-prav/chto-takoe-patent/ (дата обращения 15.11.20);
2. Гражданский кодекс Российской Федерации;
3. Оценка патентов. Ставки роялти. Оценка методом освобождения от роялти. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://kwinto.ru/ (дата обращения 13.12.20);
4. Спиридонова Е.А. Интеллектуальная собственность. Выбор стратегии коммерциализации. – LAP LAMBERT Academic publishing, 2011 – 76 с.;
5. Оценка стоимости нематериальных активов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.estimatica.info/assessment/intellectual-property/97-otsenka-spravedlivoj-stoimosti-aktivov-chast-2-metod-izbytochnyh- pribylej-v-otsenke-nematerialnyh-aktivov (дата обращения 15.12.20);
6. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
7. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
8. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

Как улучшить систему закупок спортивных товаров?

Лоскутова В.М.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

How to improve the sporting goods purchasing system?

Loskutova V.M.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: В работе рассмотрена методика анализа системы и логики закупки товаров. Исследование проведено на модельном примере компании, которая производит и продает спортивные товары под собственными торговыми марками. Проблемная ситуация состоит в том, что владелец компании регулярно проводит мониторинг планируемых закупок, для чего он запросил от ГД отчет о плановых закупках на I полугодие 2022 года. В результате на основе детального анализа продаж сформулированы управленческие решения владельца бизнеса, исходя из различных ситуаций с состоянием запасов.

Ключевые слова: владельческое управление, система закупки товаров, управленческие решения, состояние запасов.

Abstract: The paper considers the methodology for analyzing the system and logic of the purchase of goods. The study was conducted on a model example of a company that manufactures and sells sports goods under its own trademarks. he problematic situation is that the owner of the company regularly monitors planned purchases, for which he requested from the State Duma a report on planned purchases for the first half of 2022. As a result, based on a detailed analysis of sales, managerial decisions of the business owner were formulated based on various situations with the state of stocks.

Keywords: ownership management, goods purchasing system, managerial decisions, inventory status.

Постановка проблемы

Анализ системы закупки может быть отличным инструментом для моделирования владельцем бизнеса управленческих решений. Целью предпринимательской деятельности владельца является приобретение навыка принятия и реализации решений. Таким образом, владельческое управление на основе анализа системы закупок позволяет симулировать реалистичные условия функционирования предприятия и предлагает игроку поставить себя на место управленца и принять управленческие и важные стратегические решения, опираясь на заданные условия. Дальнейшее исследование управленческих решений владельца бизнеса опирается на методологию владельческого управления [1, 2, 3] с целью обоснования определенных правил решения проблемных ситуаций на основе анализа данных компании по закупкам и организации процесса принятия решения.

Ситуация:

Компания производит и продает спортивные товары под собственными торговыми марками. Владелец регулярно проводит мониторинг планируемых закупок. Для этого он запросил от ГД отчет о плановых закупках на I полугодие 2022 года.

Задача: на основе данных таблицы 1 проанализировать систему и логику закупки товаров и на этой основе исследовать управленческие решения владельца бизнеса.

Таблица 1. Исходные данные для анализа системы закупки товаров

Группа товаров по АВС-анализу	Товары	Продано, штук	Доля продаж в общем объеме продаж, %	Цена единицы, рублей	Выручка, руб.	Доля выручки в общей выручке предприятия %	Вывод по АВС-анализу
Товары группы А	**Товар 3**	250	1,44%	3000	750000	**42,53%**	12,36% проданных товаров приносит 85,46% выручки
	Товар 8	800	4,60%	300	240000	**13,61%**	
	Товар 2	100	0,57%	2000	200000	**11,34%**	
	Товар 5	700	4,02%	230	161000	**9,13%**	
	Товар 7	300	1,72%	520	156000	**8,85%**	
Товары группы В	Товар 6	200	1,15%	400	80000	4,54%	9,9% проданных товаров приносит 7,5% выручки
	Товар 4	1500	8,62%	35	52500	2,98%	
Товары группы С	Товар 1	10000	57,47%	5	50000	2,84%	77,9% проданных товаров приносит 7% выручки
	Товар 9	50	0,29%	780	39000	2,21%	
	Товар 10	3500	20,11%	10	35000	1,98%	

Разработка автора

Результаты АВС анализа продаваемой продукции показывают следующее. Можно подчеркнуть, что 5 товаров приносят компании 85% от всей выручки. С другой стороны, товары группы С приносят только 7% от выручки, при этом это почти 80% проданных товаров – то есть, усилия, потраченные на продажу данной группы товаров несоизмеримы с прибылью от продаж, они не оправданы.

Распределение продаж товаров подчиняется принципу Парето: 20% товаров приносят компании более 80% выручки. В первую очередь, это правило применимо к продаже товаров по принципу АВС группировки. Соответственно именно товары, входящие в группу 20% должны быть всегда в наличии на складе. Сейчас в компаниях создаются так называемые «деревянные матрицы» ассортимента, которые как раз и направлены на контроль подсортировки товаров группы А. определенно вы не имеете права остаться без этих товаров на складе и выручки.

Какой выводы для организации владельческого управления можно сделать, опираясь на приведенные данные? Прежде всего, необходимо сократить ассортимент группы С и расширение ассортимента группы А (решение 1). Товары группы В не такие прибыльные, по сравнению с группой А, их можно оставить с целью сохранения широкой сетки продукции.

Однако, как мы знаем товары группы А чаще всего попадают в более конкурентный сегмент и соответственно с большими усилиями продвигаются на рынке. Именно это и происходит в компании из примера.

Несмотря на популярность товаров группы А, для их продвижения приходится вкладывать 80% бюджета маркетинга, и только по 10% на товары группы В и С. Поэтому необходимо выработать решение, позволяющее продвигать не только ассортимент группы А, но развивать при этом альтернативные способы получению большей прибыли.

Решение: предлагаю обратиться к теории Long Tail. Эта концепция была разработана Крисом Андерсоном, которые понял, что торговля через интернет дает покупателям более широкий выбор, нежели офлайн торговля. Таким образом, всегда есть те потребители, которые находятся в поиске какого-то конкретного специфического товара. Именно поэтому не стоит пренебрегать развитием товаров групп В и С. Именно эти товары и называются «Длинным хвостом».

На каждом рынке, в каждом сегменте есть прибыль, которая прячется именно в товарах такого типа. Этот ассортимент может быть не самым продаваемым, однако при грамотном подходе такие товары могут построить систему допродаж в компании. Именно эти продукты можно предлагать в качестве сопутствующих товаров при основном заказе.

Решение 2. В то же время, можно развивать и обратную логику. Именно С товары могут стать ключевой особенностью компании и тогда покупатель будет приходить именно за этим товаром, а товары А и В групп будут покупать в дополнение к ним.

Ведь товары группы А действительно продают все прямые конкуренты, из-за этого компания попадает в «красный океан» с его очень высокой

конкурентностью. А вот акцент на группе товаров С даст возможность оказаться в «голубом океане» и стать лидером хоть и небольшого рынка.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник.

Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Исследование совершенствования организации системы продаж в сфере B2B торговли

Авчинников К. В.
Астафьева Н.В.
Премудров П.О.
Бортников И.В
Кочарова М.А.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Research on improving the organization of the sales system in the field of B2B trade

Avchinnikov K.V.
Astafieva N.V.
Premudrov P.O.
Bortnikov I.V.
Kocharova M.A.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: В работе рассмотрена проблема сокращения активной клиентской базы компаний, занимающихся продажей FMCG товаров в сфере B2B торговли. Исследование проведено на примере сокращения активной клиентской базы, а также рассмотрели причины ее возникновения на примере ООО «Кондитерская компания Дымка». В частности, показано, каким образом компания аккумулирует сведения о своих потребителях, собирая их в клиентскую базу, а также использование информации от клиентов с целью активизации преимуществ, необходимых для оценки перспектив развития компании. В результате сделан

вывод о том, как детальный анализ продаж компании, позволит обосновать предложений по решению данной проблемы.

Ключевые слова: клиентская база, FMCG товары, B2B торговля, организация продаж.

Abstract: The paper considers the problem of reducing the active client base of companies involved in the sale of FMCG goods in the field of B2B trade. The study was conducted on the example of a reduction in the active client base, and also considered the reasons for its occurrence on the example of «Dymka Confectionery Company» LLC. In particular, it shows how the company accumulates information about its consumers, collecting them into a customer base, as well as using information from customers in order to activate the benefits necessary to assess the company's development prospects. As a result, a conclusion was made about how a detailed analysis of the company's sales will allow substantiating proposals for solving this problem.

Keywords: customer base, FMCG goods, B2B trade, sales organization.

Постановка проблемы

Торговое предприятие Дымка образовано в форме Общества с ограниченной ответственностью с целью оптовой продажи кондитерской продукции. ООО «Кондитерская компания дымка» занимается дистрибуцией кондитерской продукции с 1998 года. Компания зарекомендовала себя с положительной стороны в отношении с поставщиками и сбытом их продукции. На данный момент компания продает около 2000 тонн продукции в месяц, что является хорошим результатом. Также компания пережила несколько кризисов и смогла устоять, выдержать и даже развиться в критических ситуациях экономики страны.

В компании работает около 300 человек, не считая складских рабочих и разнорабочих.

Головной офис компании находится в г. Киров на Студенческом проезде 26. Также компания имеет филиалы в Перми, Екатеринбурге, Сыктывкаре и

Чебоксарах. Компания активно занимается экспортом своей продукции, плотно вдет сотрудничество с такими странами как Беларусь, Украина.

Организационная структура ООО «Кондитерская компания Дымка» является линейно-функциональной, она состоит из 10 основных отделов: отдел снабжения, отдел продаж, отдел логистики, отдел маркетинга, отдел рекламы, финансовый отдел, экономический отдел, отдел безопасности, юридический отдел, it-отдел и четырех региональных подразделений: филиал Пермь, филиал Екатеринбург, филиал Сыктывкар, филиал Чебоксары.

Сфера ответственности отделов реализована следующим образом (таблица 1):

Таблица 1 – Распределение сферы ответственности отделов ООО «Кондитерская компания Дымка»

Отдел	**Сфера ответственности**
Отдел снабжения	обеспечение необходимыми ресурсами предприятия
Отдел продаж	экспорт, городские продажи, региональные сети, федеральные сети, филиалы
Экономический отдел	сбор и анализ экономических показателей, разработка стратегических планов
Отдел безопасности	безопасность на предприятии и в филиалах
Юридический отдел	соблюдение законности оформления документов
Отдел логистики	грамотно построенные маршруты и за качественный сервис доставки.
Отдел маркетинга	расчет акций на ближайший период ее проведения
Отдел рекламы	позиционирование бренда, укрепление его лица с помощью рекламных инструментов для сегмента B2B

It-отдел	разработка интернет магазина, поддержка его непрерывной работы, а также стабильной работы всех серверов и CRM системы

Разработано автором

CRM система Битрикс24 позволила компании автоматизировать большую часть процессов работы внутри компании. Благодаря данной CRM компания повысила и улучшила внутриорганизационные KPI, так как теперь можно получать наглядную информацию о выполненной работе и мгновенно реагировать на запросы и вопросы своих сотрудников, которые в свою очередь видят все дедлайны и содержание всех задач, которые им необходимо выполнить. В 2019 году компания начала использовать интернет-коммерцию, благодаря которой смогла преуспеть своих конкурентов и увеличить лояльность своих клиентов.

Финансовое состояние торговой организации можно оценить благодаря анализу показателей деятельности торгового предприятия. Основными экономическими показателями деятельности ООО «Кондитерская компания Дымка» являются:

- выручка от продаж;
- себестоимость продаж;
- валовая прибыль;
- расходы коммерческие/управленческие;
- прибыль (убыток) от продаж;
- прочие доходы/расходы;
- прибыль (убыток) до налогообложения;
- текущий налог на прибыль;
- чистая прибыль (убыток).

Источниками информации для оценки и анализа экономических показателей являются – отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс.

Основные показатели деятельности компании ООО «Кондитерская компания Дымка» за последние пять лет представлены в таблице 2.

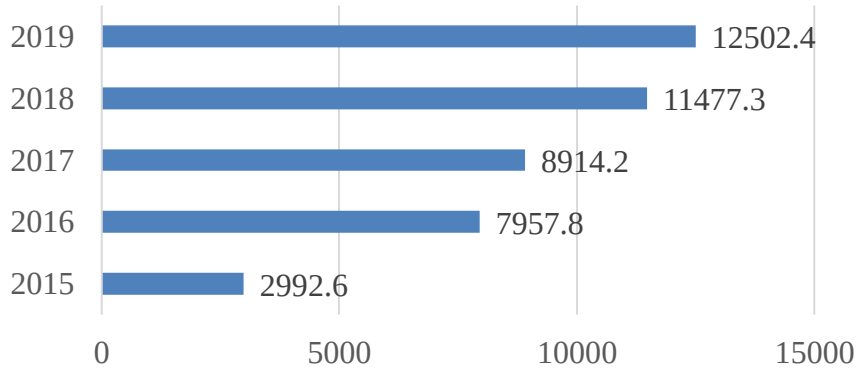
Таблица 2 – Основные показатели деятельности ООО «Кондитерская компания Дымка», тыс. руб.

Показатель	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**Изменение 2019/2018**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Выручка	2992,6	7957,8	8914,2	11477,3	12502,4	1025,1
Себестоимость продаж	2094,8	5570,4	6239,5	8034,2	8751,6	717,3
Валовая прибыль	897,8	2387,4	2675,2	3443,1	3750,8	307,7
Коммерческие расходы	(183,1)	(283,5)	(422,8)	(544,5)	(623,8)	79,3
Управленческие расходы	(187,9)	(297,4)	(459,3)	(566,7)	(656,8)	90,1
Проценты к получению	24,6	14,4	182,3	148,0	63,9	-84,1
Проценты к уплате	(3,2)	(17,8)	(38,0)	(20)	(18,1)	-1,9
Прочие доходы	29,5	126,0	51,4	145,6	262,2	116,6
Прочие расходы	(101,3)	(182,7)	(119,2)	(120,0)	(259,9)	139,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	476,4	1764,4	1869,6	2485,5	2518,3	32,8
Текущий налог на прибыль	(112,6)	(223,6)	(298,8)	(350,3)	(362,5)	12,2
Изменение отложенных	-1,8	52,4	48,4	-64,0	148,3	84,3

налоговых обязательств						
Изменение отложенных налоговых активов	-11,8	20,4	21,9	18,7	360,8	342,1
Чистая прибыль (убыток)	350,2	1613	1641,1	2052,5	2664,6	612,1

Разработано автором

По итогам 2019 года наблюдается рост выручки от продаж ООО «Кондитерская компания Дымка» на 1025,1 тыс. рублей (рисунок 1). Позитивным является тот факт, что на протяжении исследуемого периода выручка компании имела позитивную тенденцию роста это обусловлено внедрением интернет-технологий, а именно интернет – магазином, а также открытием филиала в г. Чебоксары.



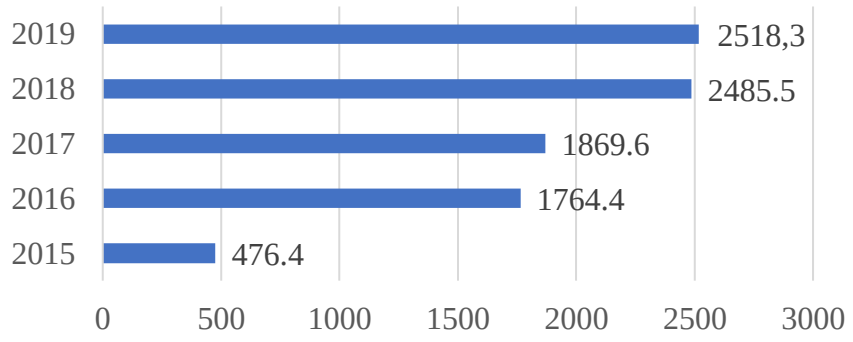
Разработано автором

Рисунок 1 - Динамика выручки ООО «Кондитерская компания Дымка», тыс. рублей

Прибыль до налогообложения ООО «Кондитерская компания Дымка» увеличилась на 32,8 тыс. рублей в результате внедрения интернет-магазина (рисунок 2).

Прирост управленческих расходов в 2019 году был связан с реализацией e-commerce проекта и открытием нового филиала, что требовало формирование проектной команды и управления ею.

Таким образом, анализ основных экономических показателей позволил установить, что деятельность ООО «Кондитерская компания Дымка» была прибыльной в исследуемом периоде.



Разработано автором

Рисунок 2 – Динамика прибыли до налогообложения ООО «Кондитерская компания Дымка», тыс. рублей

Анализ проблемы сокращения активной клиентской базы в разрезе торговых представителей. Для анализа проблемы сокращения АКБ используем методологию исследования факторов, влияющих на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов [1] с использованием субъектно-объектного подхода [2, 3]. В качестве примера взяты подразделения филиала компании, который находится в г. Екатеринбург. Данные взяты за ноябрь 2021 года из «1С Управление торговлей» данной компании.

При подведении итогов за ноябрь по выполнению плана АКБ, мы можем наблюдать сокращение 30% АКБ, то есть по какой-то причине торговые точки не сделали заказ в ноябре, нам следует определить причины возникновения данной проблемы.

Обратимся к таблице 3, перед нами представлен отчет по выполнению плана по АКБ за ноябрь. В данном отчете мы можем наблюдать сокращение АКБ на 30%.

При плане на месяц 588, выполнили всего 411. Исходя из данного отчета, мы можем выделить торговых представителей, у который произошел спад АКБ и детально посмотреть каждого клиента, который не сделал заказ в ноябре.

Всего в данном подразделении работает 2 супервайзера и 9 торговых представителей. Например, возьмем двух торговых представителей, которые не выполнили план по АКБ: Маточкин и Баландин, теперь мы можем детально выявить их клиентов, которые не делали заказ в ноябре.

Обратимся к таблице 4 в разрезе по неотгруженным клиентам в колонке факт по АКБ мы видим клиентов, у которых в отчете есть пустая ячейка, это значит, что данный клиент не отгружался в этом месяце. Эту же информацию мы можем найти и по другим ТП, которые не выполнили свой план по АКБ

Исходя из этих данных, мы можем детализировано проработать информацию по нашей клиентской базе с помощью отчета о потенциале нашей клиентской базе.

Таблица 3 – Выполнение плана по АКБ (ноябрь)

Подразделение	Ноябрь 2021 г.									
ТП Партнер	Потенциал	План по АКБ	Факт по АКБ	% плана от потенциала	Выполнение плана по АКБ,%	Прогноз на конец месяца	Выполнение плана по АКБ на конец месяца,%	Сумма продаж	Дней в месяце	Дней отработано
Итого	1 628	588	411	36	70	529	70	4 628 787	17	17
ОРРП	1 628	588	411	36	90	529	90	4 628 787	17	17
РП Екатеринбург	1 628	588	529	36	90	529	90	4 628 787	17	17
Екат Город ТП2	6	2	2	33	100	2	100	369 462	17	17
Мартьянов Е.В.	6	2	2	33	100	2	100	369 462	17	17
Екат Сети	369	108	100	29	93	100	93	450 512	17	17
Мартьянов Е.В. (сети)	369	108	100	29	93	100	93	450 512	17	17
СВ1 ЕКАТЕРИНБУРГ	611	211	173	35	86	182	86	2 213 535	17	17
Екат Асбест область	128	20	15	16	75	15	75	180 679	17	17
Маточкин А.А. (Екат)	128	20	15	16	75	15	75	180 679	17	17
Екат Город ТП1	131	58	43	44	74	43	74	343 357	17	17
Баландин Р.А.(Екат)	131	58	43	44	74	43	74	343 357	17	17
Екат Каменск-Уральский	195	57	45	29	91	52	91	508 687	17	17
Хасанова И.(Екат)	195	57	52	29	91	52	91	508 687	17	17
Екат Красноуфимск	140	65	56	46	100	65	100	435 285	17	17
Федякова Т.А.(Екат)	140	65	65	46	100	65	100	435 285	17	17
Екат Опт1	17	11	7	65	64	7	64	745 526	17	17
Топчиева Е.В. (Екат.)	17	11	7	65	64	7	64	745 526	17	17
СВ1 ЕКАТЕРИНБУРГ									17	17
Зарипов Р.Р. (Екат)									17	17
									17	17
СВ2 ЕКАТЕРИНБУРГ	642	267	245	42	92	245	92	1 595 279	17	17
Екат Город ТП4	181	97	88	54	95	92	95	599 773	17	17
Битков К.И. (Екат)	181	97	92	54	95	92	95	599 773	17	17
Екат Ирбит область	155	47	33	30	94	44	94	405 249	17	17
Николаев О. В.(Екат)	155	47	44	30	94	44	94	405 249	17	17
Екат Михайловская обл	90	35	22	39	63	22	63	134 518	17	17
Бобина Е.В.(Екат)	90	35	22	39	63	22	63	134 518	17	17
Екат Первоуральск	132	56	45	42	100	56	100	232 484	17	17
Закирова К.М.(Екат)	132	56	56	42	100	56	100	232 484	17	17
Екат Реж область	75	30	20	40	103	31	103	223 255	17	17
Крюкова И.Е (Екат)	75	30	31	40	103	31	103	223 255	17	17
СВ2 ЕКАТЕРИНБУРГ	9	2		22					17	17
Москалев Л.Ю (Екат)	9	2		22					17	17

Разработано автором

Таблица 4 – Выполнение АКБ в разрезе торговых представителей

Подразделение	Ноябрь 2021 г.									
ТП / Партнер	Потенциал	План по АКБ	Факт по АКБ	% плана от потенциала	Выполнение плана по АКБ,%	Прогноз на конец месяца	Выполнение плана по АКБ на конец месяца,%	Сумма продаж	Дней в месяце	Дней отработано
Итого	1 628	588	411	36	70	529	70	4 628 787	17	17
ОРРП	1 628	588	411	36	90	529	90	4 628 787	17	17
РП Екатеринбург	1 628	588	529	36	90	529	90	4 628 787	17	17
Екат Город ТП2	6	2	2	33	100	2	100	369 462	17	17
Мартьянов Е.В.	6	2	2	33	100	2	100	369 462	17	17
Екат Сети	369	108	100	29	93	100	93	450 512	17	17
Мартьянов Е.В. (сети)	369	108	100	29	93	100	93	450 512	17	17
СВ1 ЕКАТЕРИНБУРГ	611	211	173	35	86	182	86	2 213 535	17	17
Екат Асбест область	128	20	15	16	75	15	75	180 679	17	17
Маточкин А.А. (Екат)	128	20	15	16	75	15	75	180 679	17	17
Богдановичское ПО (ект)			1					15 992	17	17
Исайкина ОН ИП(ект)Пуш21			1					3 203	17	17
МАГ 33 ООО			1					2 835	17	17
Малетин А.М.ИП(ект)			1					2 990	17	17
Михаелян АВ ИП			1					2 479	17	17
Олимп ООО (ект)Западная,								6 748	17	17
Олимп ООО (ект)школ,1е			1					7 496	17	17
ПРОВИАНТЪ			1					6 459	17	17
Севостьянов ВВ ИП (ект)			1					1 369	17	17
Степаненко Д.В.ИП(ект)								12 628	17	17
Степаненко О.М.ИП (ект)			1					12 590	17	17
УРАЛПРОДУКТ66								99 934	17	17
Янина НВ ИП (ект)ГолКурча			1					1 974	17	17
Янина НВ			1					1 304	17	17
Янина НВИП (ект)Яблоневая			1					2 678	17	17
Екат Город ТП1	131	58	43	44	74	43	74	343 357	17	17
Баландин Р.А.(Екат)	131	58	43	44	74	43	74	343 357	17	17
АЛЕКСАНДРА ООО(ект)			1					27 296	17	17
Альянс ООО			1					5 050	17	17
АССОРТИ ООО(ект)Своб1а			1					4 659	17	17
Власов АЛ ИП (ект)Больш75								-131	17	17
Гастроном 3ООО (ект)			1					67 973	17	17
Гастроном ООО (ект)			1					5 532	17	17
Гизбрехт И.Н. ИП			1					4 799	17	17
Гусев АА ИП_Пред20			1					21 040	17	17
Дербышева НА ИП(екат)КМа			1					6 731	17	17
Иванова НВ ИП(ект)Кос11б			1					2 049	17	17
Империя ООО (ект)			1					2 085	17	17
Квинта ООО(ект)			1					5 457	17	17

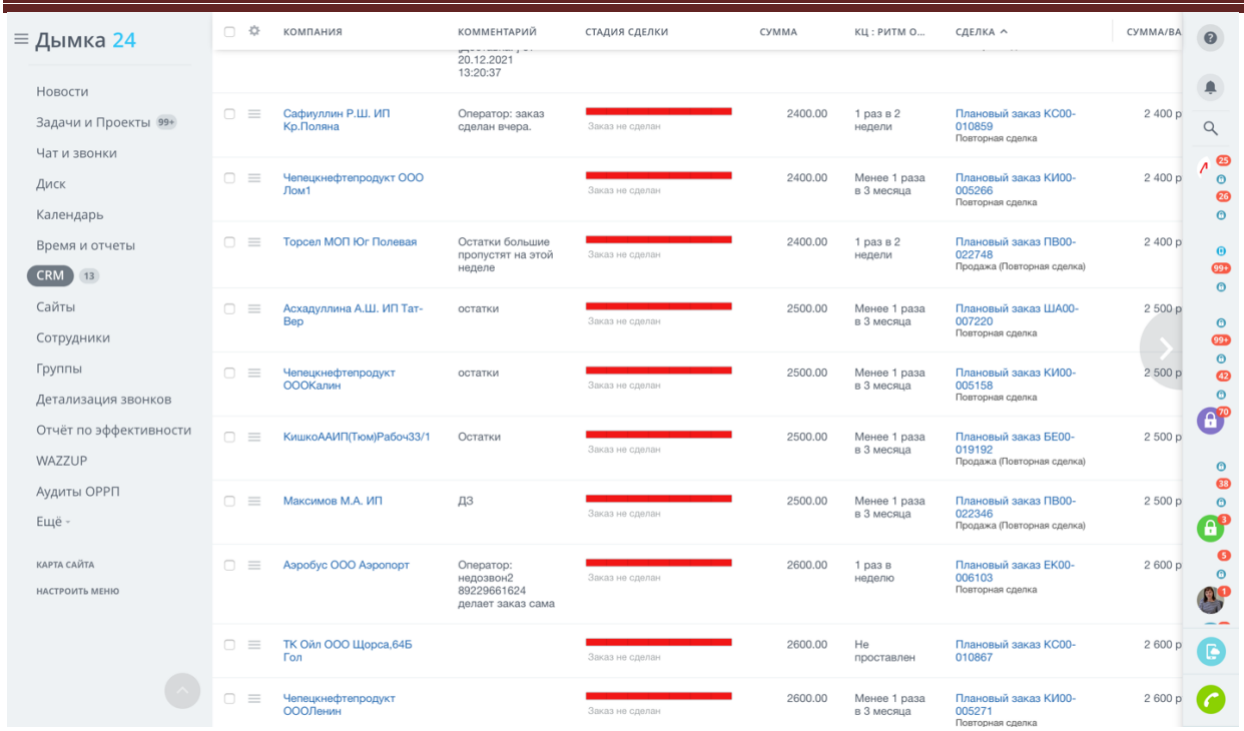
Разработано автором

Последующий отчет о потенциале клиентов в разрезе торговых представителей показал ритмичность отгрузок в торговую точку, категорию, потенциал по сумме сделки и по количеству SKU на полку.

Для того чтобы понять причину, по которой клиент не сделал заказ мы можем обратиться к ТП и узнать его мнение на этот счет. После получения данной информации мы должны проанализировать ее и сделать список причин, которые в дальнейшем мы сможем обработать как руководитель и исправить данную ситуацию.

Обратную связь от ТП мы можем получить, не спрашивая его самого, благодаря внедрению CRM системы и работе по сделкам. В каждой проваленной сделке мы можем увидеть комментарий ТП, по какой причине она была провалена.

Для этого нужно выбрать в CRM системе нужного ТП и проанализировать причины проваленных сделок. Пример представлен ниже рисунок 3.



Разработано автором

Рисунок 3 – «Проваленные» сделки в CRM системе

С помощью CRM системы и комментариев, которые ТП оставляли при проваленных сделках мы можем выявить несколько основных причин сокращения количества нашей АКБ:

- Дебиторская задолженность
- Остатки на полке в магазинах
- Посещение торговых точек ТП (есть сделки, которые находятся в плановых и в течение недели не закрывались и комментарии по ним не оставлялись)
- Снятие ассортимента с производства
- Проблемы с отгрузкой со склада

Разберем подробно следующую причину – сбой работы отдела логистики, рассчитаем потери в следствии данной причины и предложим варианты решения данной проблемы.

Система логистики построена следующим образом, основной склад находится в г. Киров, с Кировского склада производителя идут отгрузки товара на склад в основной филиал – Пермь, с Перми каждую неделю формируются отгрузки

в Екатеринбург на «Линию 7». «Линия 7» – это логистическая компания, которая занимается доставкой FMCG товаров, то есть машина, которая едет с Перми отгружает товар на Л7, после чего

Л7 распределяет товар по маршрутам доставки. В данной системе логистики у Линии 7 существует определенный график, благодаря которому, доводится информация до клиентов об их днях доставки таблица 5.

Товар привозят наемным транспортом из Перми, который выгружает товар в Екатеринбурге и едет на следующий филиал на отгрузку в Тюмени. В данной системе оператор в Перми ждет определенного времени для закрытия набора товара в заказ.

Например, несколько ТП собирают заказы до 15:00, чтобы оператор начал формировать заказ и загрузить машину на складе вовремя. В данной системе возникают ситуации, из-за которых, машина может не прийти в Екатеринбург на разгрузку в Л7. Это зависит от объема набранных заказов.

Так как клиенты отгружаются не каждую неделю, из-за этого объем заказов каждую неделю бывает разным. Исходя из данных ситуаций, можно сказать о том, что многие клиенты бывают не отгружены из-за проблем с логистикой, но при этом мы получаем экономию на исключении содержания склада (таблица 5).

Затраты на склад в Екатеринбурге – 200 000р в месяц. Затраты на осуществление логистики с Перми и выгрузке в Л7 – 60 000 рублей

Таблица 5 - Затраты на логистику в ноябре

06.10.21	2159	1 083,40	154 295,27	27	10 200	6,61%	Екатеринбург	08.10.2021	Смирнов Е.Л.
08.10.21	2198	945,90	140 656,17	28	11 200	7,96%	Екатеринбург	08.10.2021	Кулик В.В.
13.10.21	2205	816,60	128 375,22	20	9 200	7,17%	Екатеринбург	13.10.2021	Зюзин С.А.
16.10.21	2235	1 277,40	188 984,63	38	13 200	6,98%	Екатеринбург	13.10.2021	Смирнов Е.Л.
20.10.21	2258	885,10	142 735,99	24	9 200	6,45%	Екатеринбург	22.10.2021	Зюзин С.А.
23.10.21	2294	845,00	119 483,39	22	10 700	8,96%	Екатеринбург	29.10.2021	Кулик В.В.
27.10.21	2308	729,70	117 975,42	22	9 700	8,22%	Екатеринбург	29.10.2021	Кулик В.В.
01.11.21	2345	695,60	98 512,98	22	10 700	10,86%	Екатеринбург	29.10.2021	Кулик В.В.
03.11.21	2362	409,00	62 676,44	13	6 000	9,57%	Екатеринбург		Кулик В.В.
11.11.21	2422	1 179,60	180 447,78	39	8 300	4,60%	Екатеринбург		Ковалевм Н.Ю.
26.11.21	2541	1 156,00	177 753,35	30	6 000	3,38%	Екатеринбург	27.11.2021	Воронин С.В.
28.11.21	2564	882,70	144 231,49	24	7 000	4,85%	Екатеринбург	02.12.2021	Воронин С.В.
05.12.21	2593	652,70	108 899,12	16	5 000	4,59%	Екатеринбург	05.12.2021	Воронин С.В.
08.12.21	2607	813,10	134 193,88	19	6 000	4,47%	Екатеринбург	08.12.2021	Воронин С.В.
ИТОГО:		5 093	808 202	141	708 800	87,70%			

Разработано автором

Выводы: при сбоях логистики компания получила 10% неотгруженных клиентов или клиентов, отгруженных не вовремя, как правила ритмичность заказов у таких клиентов составляет 1 раз в месяц исходя из нашего отчета о потенциалах. Поэтому полки у таких клиентов занимаются конкурентами и лояльность клиента падает. Менталитет ЛПР-ов в Екатеринбурге таков, что клиентам важен не столько продукт, сколько сервис, который предоставляют поставщики.

Подводя итог можно сказать о том, что АКБ сокращается из-за не своевременной доставки товара, так как цепочка логистики выстраивается таким образом, что на каждом этапе возникают риски несвоевременных отгрузок.

Для того, чтобы решить данную проблему мы предлагаем открыть склад. Это позволит нам осуществлять доставку клиентам на следующий день, а это главный момент, который волнует ЛПР-ов. С помощью собственного склада, мы без проблем сможем развивать ближайшие территории, соответственно продажи вырастут на 30% и количество АКБ станет гораздо больше.

Разберем следующую причину – дебиторская задолженность клиентов - просчитаем потери в следствии данной причины и предложим варианты решения проблемы.

Одной из причин сокращения активной клиентской базы на 30% стала дебиторской задолженности клиентов. Исходя из информации, которую мы получили в отчете CRM-системе по проваленным сделкам, мы можем наблюдать частые комментарии ТП о том, что клиент должен деньги. Благодаря отчету о просроченной дебиторской задолженности мы можем посмотреть количество клиентов, у которых образовался долг. Анализ показал, что общее количество клиентов, имеющих долг составляет 139.

План АКБ составляет 588 клиентов. Итого из 588 23% клиентов не отгрузились из-за того, что должны были денег. Исходя из этого можем посчитать потери компании.

Во-первых, это 669 тыс. сумма потенциальных сделок по клиентам за ноябрь. Во-вторых, исходя из отчета о потенциале маршрута ТП, рассматривая клиентов, которые не оплатили дебиторскую задолженность мы потеряли 390 тыс. рублей.

Для решения данной проблемы необходимо предпринять следующие меры:

1. Ограничить работу с клиентами, имеющую постоянную дебиторскую задолженность;
2. Разрабатывать новую потенциальную клиентскую базу, проверяя их кредитную историю
3. Осуществлять контроль со стороны супервайзера об оплате заказов клиентами, включить данный показатель в KPI каждого ТП и СВ.

Рассмотрим более подробно третий пункт. Анализ показал, что коэффициент, влияющий на заработную плату торговых представителей, меняется в зависимости от % дебиторской задолженности их клиентов. При низком проценте дебиторской задолженности, например, порядка 9-13%, коэффициент равен 1,1. В таком случае получает 3750 р. Введение показателя «% ДЗ» в состав KPI приведет к тому, что снижение показателя приведет к росту вознаграждения.

Разберем подробно следующую причину – снятие ассортимента с производства и просчитаем потери в следствии данной причины и предложим варианты решения проблемы.

Причиной сокращения активной клиентской базы является снятие ассортимента с производства. Данная проблема сложилась в следствии отсутствия сырья для производства из-за сбоев их поставок. Поставщик, оценивая свою рентабельность поставок определенного вида сырья для наших сладостей посчитал неэффективным сотрудничество с нами.

Рассматривая возможные причины отказа сотрудничества с данным поставщиком, мы выяснили, что цена на джемы возросла из-за нестабильного курса доллара по отношению к рублю, поскольку заготовки для джемов ввозятся из-за границы.

Наша компания продает джемы как в чистом виде, так и добавляет в свои сладости, например, в пряники и печенья.

Анализируя наиболее продаваемый товар с добавлением джема, мы выяснили, что печенье «Курабье» со смородиновым джемом пользуется большой популярность среди жителей города Киров и Кировской области.

Для решения данной проблемы мы были вынуждены заняться поиском новых поставщиков джема непосредственно в городе Киров. Компания «Принто» готова сотрудничать с нами на следующих условиях: приобретать джемы от 5 палеток за один заказ, в одну палетку входит 180 шт. по 300 гр. Просчитав наши альтернативные издержки относительно цены в 70 руб за одну штуку (за 5 палеток 63000). На одну печеньку «Курабье» приходится 5 граммов джема, то есть одна упаковка джема в 300 гр. способна заправить 60 печенек.

В упаковку входит 20 печенек, следовательно, банка из 300 грамм, способна заправить 3 упаковки. Упаковка печенек «Курабье» стоит 100 рублей. Таким образом, банка джема в 300 грамм стоящая 70 рублей, приносит выручку 300 рублей, а чистой прибыли 230 рублей.

Таким образом, наша выручка с одной палетки составит:

230руб.*180 шт. = 41400 руб.

Расходы на доставку и связанное с продажей мероприятия на одну палетку оцениваются в 10000 рублей.

Чистая прибыль с 5 палеток составит:

(41400-10000) *5=157000 рублей.

Мы считаем, что снижение ритмичности заказов со стороны АКБ произошло в следствии сбоя поставок джема. Однако мы нашли выход из ситуации путем замены старого поставщика на нового. Тем самым, мы считаем, АКБ и их периодичность поставок вернется, как минимум, на допроблемный уровень, а затем и выше. В случае успеха, мы постепенно будем расширять разнообразие печенья «Курабье» с новыми вкусами, сотрудничая с поставщиком «Принто».

Разберем подробно следующую причину – сбой работы торговых представителей, рассчитаем потери вследствие данной причины и предложим варианты решения данной проблемы.

Основной причиной сокращения активной клиентской базы является сбой работы торговых представителей. Если ТП не посетил своего клиента в день его заказа или не позвонил ему договориться об отгрузке, то клиент не сделает заказ у нашей компании, а выберет другого поставщика, у которого торговые

представители работают с правильно настроенным графиком, соответственно из-за сбоя работы тп у нас сократится наша АКБ.

Данная проблема может возникнуть из-за слабого контроля СВ у ТП. Каждый день ТП должен отчитываться перед своим СВ за свои плановые сделки на день, в свою очередь СВ, благодаря CRM системе может посмотреть какие сделки у ТП остались в стадии «Плановая сделака» для того чтобы уточнить у своего ТП, почему данные сделки находятся в стадии «Плановая сделка» и не закрыты по концу дня.

Также проблема сбоя работы ТП может исходить из их отпусков. Например, несколько ТП взяли отпуск, при этом не распределили своих клиентов на СВ, чтобы во время отпуска или больничного его клиентоы посещались другим ответственным.

Рассмотрим данную проблему на конкретном ТП – Балландин Р.А.

ОКБ у данного ТП – 145 тт, в том числе потенциальные клиенты. План по АКБ – 58 тт , факт – 43 тт., % выполнения – 74

План по АКБ был выставлен с учетом предыдущих периодов. Если учесть количество потенциальных тт на маршруте у данного тп, то можно прогнозировать прирост НТТ на маршруте, что тоже может привести к увеличению АКБ.

Анализ табеля учета времени работы ТП за ноябрь показал, что ТП Баландин в ноябре был на больничном 6 дней, 19, 22, 23, 24 – рабочие дни, которые Балландин пропустил. Обратимся к CRM системе и выберем в фильтре плановые сделки за данные даты, которые не были завершены (рисунок 4). Мы можем наблюдать с вами что за данные даты - не было завершено 40 сделок, данное количесвто сделок включает в себя и потенциальных клиентов. Это значит, что СВ не взяли на себя ТТ у ТП , когда он был на больничном, поэтому у Баландина произошло сокращение АКБ на его маршруте.

Исходя из потенциала клиентов, потери, которые понесла компания из-за неправильного распределения тт, составили 201000 руб.

Также одной из проблем является сбой работы ТП в своем маршруте. Не всегда ТП посещает своих клиентов, так как думает, что заказа либо не будет, либо у ТП и ЛПР на ТТ не складываются отношения и ТП не считает данную ТТ рабочей.

КОМПАНИЯ	КОММЕНТАРИЙ	СТАДИЯ СДЕЛКИ	СУММА	КЦ : РИТМ О...	СДЕЛКА	СУ
Худякова О.В.ИП(ект)		Потенциальные точки	8100.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ БЕ00-019906 Повторная сделка	
БобыкинАП ИП(ект)фур123		План	8700.00	1 раз в месяц	Плановый заказ БЕ00-019524 Повторная сделка	
АССОРТИ ООО(ект)Своб1а		План	9300.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ БЕ00-019774 Повторная сделка	
Гусев АА ИП_Пред20		План	9400.00	1 раз в 2 недели	Плановый заказ БЕ00-019274 Повторная сделка	
Пьянков В.Г ИП_Гагар10а		План	9500.00	1 раз в месяц	Плановый заказ БЕ00-019878 Повторная сделка	
Гастроном ООО (ект)		План	9900.00	1 раз в месяц	Плановый заказ БЕ00-018935 Повторная сделка	
УниторгООО(ект)голГЩЛе10лиц		План	10400.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ БЕ00-019902 Повторная сделка	
Коркина ОА ИП(ект)Орд39		План	10900.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ БЕ00-019827 Повторная сделка	
СладкоежкаОООБелоя19		Потенциальные точки	12400.00	Не проставлен	Плановый заказ НШ00-187550	
МАЛАХИТ ООО(екб)		План	13400.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ БЕ00-019849 Повторная сделка	
Птицефабр Реф ОАО_Сво38а		Потенциальные точки	17400.00	Менее 1 раза в 3 месяца	Плановый заказ НШ00-187743	

Разработано автором

Рисунок 4 – Плановые сделки ТП

Посещал или нет ТТ наш ТП мы можем посмотреть из отчета по мониторингу GPS. Для решения данной проблемы в KPI каждого ТП заложена мотивации за работу по сделкам (рисунок 5).

Ступень	План продаж	Сумма бонуса по показателям		% на сайте		"Прочий ассортимент"	"Работа со сделками"	"Спецзадача"	ИТОГО
	1	2		3		4	5	6	
		Бал.	Доля от зп	%	Бал.				
Тюмень									
1	300 000	25 000	57%	5,0%	15 000	-	2 000	2 000	**44 000**
2	400 000	25 000	50%	5,0%	20 000		3 000	2 000	**50 000**
3	500 000	25 000	44%	5,0%	25 000	2 000	3 000	2 000	**57 000**
4	600 000	25 000	38%	5,0%	30 000	4 000	4 000	2 000	**65 000**
5	700 000	25 000	36%	5,0%	35 000	4 000	4 000	2 000	**70 000**
6	800 000	25 000	33%	5,0%	40 000	4 000	4 000	2 000	**75 000**
* по итогам 3-х месяцев, в случае выполнения суммарного плана менее 90%, ТП назначается месяц испытательного срока, по итогам которого принимается решение о соответствии занимаемой должности									

Разработано автором

Рисунок 5 – Грэйды ТП

Ниже представлены грейды для того, чтобы ориентировочно посмотреть, из чего складывается зарплата. Например, при продаже на 400000 руб. и выполнении всех показателей сотрудник получает оплату труда 50000 руб.

Рассмотрим алгоритм расчетов более подробно.

1) Выполнить план продаж на 100%. При выполнении плана на 100% сотрудник получает 16250р

При перевыполнении плана на 10%, сотрудник получит 24375 руб., а при выполнении плана на 90% - 14625 руб.

2) Пусть сотрудник ставится задача сократить просроченную ДЗ на 6 дней и более до 13%. Тогда может быть шкала вознаграждения:

при сокращении просроченной ДЗ до 13,1 % вознаграждение составит 3750 руб.

при сокращении ДЗ до 12% вознаграждение составит 4125 руб.

при сокращении ДЗ до 14,7% вознаграждение составит 3000 руб.

Чем меньше %ДЗ от общей задолженности, тем большее вознаграждение получить сотрудник.

3) Соблюдение технологии продаж. Если сотрудник соблюдает технологию продаж, строит заказ по флагам, умеет пользоваться битриксом (регистрировать клиентов, заводить новые компании и т.п,), то он получает дополнительно 2500 руб.

4) Бонус за достоверность информации в CRM системе. Аудитор может проверить данные ЛПРа, статус ТТ, Тип ТТ, количество SKU. При отсутствии ошибок сотрудник получаете2500 руб.

5) Работа по сделкам. Каждое утро сотруднику приходит рассылка по сделкам на день. При выполнении плана по сумме и Sku он получаете бонус.

Кроме того, используются баллы, которые сотрудник может получить за сделки:

- Неэффективная сделка (не выполнен план по сумме и по sku) Количество начисляемых баллов – 0.

- Эффективная сделка (выполнен план по сумме и по количеству sku) Количество начисляемых баллов за эффективную сделку – 50.

- Внеплановыё заказ (заказ клиента, которыё оформил сотрудник, но не в его день заказа) - 25

- Заказ ЛПР (заказ, который ЛПР оформил сам через Печеньки.онлайн) Количество начисляемых баллов - 50

- Эффективная сделка по Sku (выполнили план по sku) Количество начисляемых баллов – 25. Как раз в эти сделки заложена мотивация посещения торговой точки со стороны ТП

6 - Спецзадача - мотивация на месяц по определённой группе товаров.

Данная система мотивации работы по сделкам позволит выровнять маршруты у ТП и обязать их обязательно посещать ТТ, так как за это они получают бонус, а за проваленные сделки – штрафы.

Разберем подробно следующую причину (сценарий) – снижение АКБ и ритмичности отгрузок по причине неисправной работы оборудования на производстве.

Просчитаем потери в следствии данной причины и предложим варианты решения проблемы. Склад готов грузить тот же объем, но ритмичность отгрузок понижена.

Рассматриваемый период: октябрь-ноябрь.

Исходя из того, что какие-то позиции перестали выпускаться на производстве, торговый представитель не может отгружать ту или иную точку, потому что он ждет товар, который находится в производстве (то есть товары отгружались в октябре, а в ноябре уже нет).

Такая ситуация наблюдается на всех заводах «Кондитерской компании Дымка» по следующим наименованиям, представленным на рисунке 6.

№ п/п	АРТИКУЛ	Произ-во	НАИМЕНОВАНИЕ	2021 год	Сред, кг	окт, кг	ноя, кг
1	НП 06	Нолинск	Напиток "Лимонад" лайт*10+"Тархун" л	885	654	50	-
2	НП 18	Нолинск	Напиток "Экстра-Ситро"*10+"Лайм"*10	50	50	20	-
3	Х 42	Киров 1 этаж	Х/Б бараночные Сушка "Сушка-солныш	20	20	7	-
4	З 86	Киров 2 этаж	Крекер "Картофельный" 2,7 К	7	7	10	-
5	П 30	Нолинск	Пряники "Лимонные дольки" 4 Н	10	10	28	-
6	К 36	Слободской	Печенье глазир. "Твинни" с ирисо-слив	28	28	57	-
7	В 32	Слободской	Вафли «В полосочку» 4 Сл	57	57	160	-
8	В 33	Слободской	Вафли «Молочные» 4 Сл	160	160	760	-
9	С 41	Киров 2 этаж	Х/Б сдобные "Здрава" с овсяными хлоп	760	760	662	-

Разработано автором

Рисунок 6 – Наименования продукции, отгружаемые в период с октября по ноябрь

Была выявлена причина простоя производства - оборудование работает неисправно, непосредственно, технология производства теста для кондитерских изделий. Замес теста для кондитерских изделий производится в месилках периодического действия. Продолжительность замеса зависит от качества муки, температурных условий. Оборудование перестало правильно определять продолжительность замеса, а значит, и воспроизводить замес.

Можно сказать, что есть смысл произвести ремонт месилок периодического действия, если это возможно, либо внедрить новую технологию производства кондитерских изделий, с целью возобновления производства и восстановления ритмичности отгрузок.

Ремонт: 40 тыс. руб. Приобретение новых машин: 130 тыс. руб.

Расчет потерь

Учитывая, что средняя цена на кг продукции 110 руб., то в ноябре могли бы быть продажи, как в октябре, а именно: по Нолинску – 7700 руб., по Слободской – 107 820 руб., по Кирову – 74 690 руб.

Общие потери: 190 210 руб.

Таким образом, целесообразно произвести ремонт для восстановления ритмичности отгрузок. Но учитывая, что технология производства действительно устарела, то имеет смысл приобрести для производства новое оборудование (месилки периодического действия) во избежание дальнейших сбоев и простоя производства.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Разработка управленческих решений владельца бизнеса, направленных на повышение рентабельности инвестиций

Озерова Е.И.
Александрова П.Г.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Management decisions of the business owner aimed at increasing the return on investment

Ozerova E.I.
Alexandrova P.G.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: В работе рассмотрен сценарий принятия решений владельца бизнеса, направленных на увеличение рентабельности инвестиций за счет изменения стоимости партии товаров. Исследование проведено на модельном примере компании, которая занимается оптовыми продажами кофе и чая. Проблемная ситуация заключается в том, что повышение цены может привести к сокращению продаж в натуральном выражении, а отток покупателей вследствие этого не будет компенсирован притоком новых клиентов.

В результате на основе детального анализа продаж сформулированы управленческие решения владельца бизнеса, исходя из изменений в деятельности компании, приводящих к успеху.

Ключевые слова: владельческое управление, цепочка создания ценности, управленческие решения, маркетинговые исследования.

Abstract: The paper considers a scenario for making decisions by a business owner aimed at increasing the return on investment by changing the cost of a consignment of goods. The study was conducted on a model example of a company that is engaged in wholesale sales of coffee and tea.

The problem is that a price increase can lead to a decrease in sales in volume terms, and the resulting churn of customers will not be compensated by the influx of new customers.

Based on a detailed analysis of sales, management decisions of the business owner are formulated based on changes in the company's activities that lead to success

Keywords: ownership management, value chain, management decisions, marketing research.

Постановка проблемы

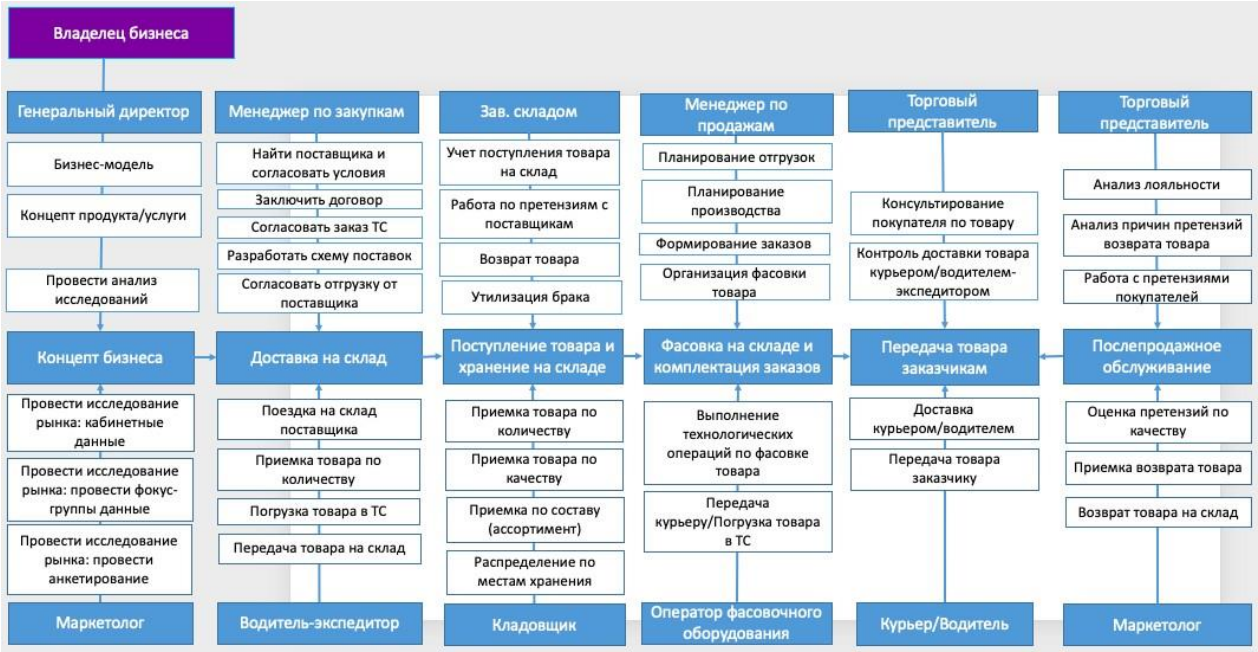
Управленческие решения владельца бизнеса по повышению отдачи его активов требуют изучения сценариев увеличения рентабельности инвестиций. Для этого используется методология владельческого управления [1, 2, 3], способная провести расчеты факторов, определяющих финансовую модель компании для владельца.

Ситуация: компания по оптовой продаже кофе и чая имеет следующую цепочку создания ценности (рисунок 1).

Владелец регулярно проводит мониторинг своих активов в бизнесе. Для этого он запросил от генерального директора отчёт о динамике рентабельности активов за 2020 год, когда в экономике состоялась пандемия коронавируса. Анализ владельцем отчётности генерального директора за период 2020 года с использованием простой финансовой модели показал падение рентабельности инвестиций 150% до 93,75% (таблицы 1-4)[1].

Владелец принял решение увеличить рентабельность инвестиций. Увеличить рентабельность инвестиций до 150% можно, подняв стоимость одной партии товара.

[1] Далее все расчеты проведены автором



Разработано автором

Рисунок 1. Цепочка создания ценности организации

Таблица 1. Продажи

Продажи в месяц	1000
Стоимость за единицу	20000

Таблица 2. Мероприятия/инвестиции

Название проектов	Стоимость внедрения	Срок амортизации, месяцев	Стоимость амортизации в месяц	Рентабельность	
Закупка товара у продавца	2000000	70	28571,42857	Рентабельность инвестиций	93,75%
Система контроля уровня влажности	300000	70	4285,714286	Базовая рентабельность	150,00 %
Итого	2300000		32857,14286	Отклонения от	-

				базовой рентабел	37,50%

Таблица 3. Переменные расходы на единицу

Расходные материалы	9000
Зарплата исполнителей за единицу	10000

Таблица 4. Постоянные расходы, в месяц

Аренда	300000
Коммунальные платежи	60000
Зарплата администрации	150000
Другое	300000

Повышение цены может привести к сокращению продаж в натуральном выражении. Предполагается, что отток покупателей из-за повышения цены может быть компенсирован притоком новых покупателей.

Владельцу предстоит принять решения: что должно меняется в деятельности компании в случает увеличения рентабельности инвестций? Что может тормозить достижениеуспеха?

Возможны два варианта:

1. Корректировка цены осуществляется, исходя из среднерыночной стоимости аналогичных товаров. Однако аналогичные товары могут отличаться по своим характеристикам и свойствам. Если не учесть данный фактор, можно неверно установить цену, что не даст достичь поставленной цели, либо существенно сократит поток покупателей.

2. Для установления новой цены необходимо провести маркетинговые исследования среди покупателей, которые позволят определить их лояльность к изменению цены. Стоит также провести рекламные мероприятия, которые позволят компенсировать новыми покупателями снижение продаж. При этом возникают дополнительные затраты, связанные с маркетинговыми

исследованиями и рекламными мероприятиями. Существует два риска: исследования могут быть проведены некорректно; наличие рекламы может привлечь меньшее количество новых покупателей, что уровень снижения продаж.

Владельцем принято решение ориентироваться на второй вариант, поскольку привлечение специалистов, хотя и с дополнительными затратами, снижает возможность установления неверной цены и существенного снижения продаж. Проведем модельный расчет результатов.

Проведение маркетинговый исследований и мероприятий предполагает возникновение дополнительных инвестиционных затрат: 600 000 руб. После проведенных маркетинговые исследований выявлено, что оптимальным будет считаться увеличение цены партии товара на 5%. Таким образом новая цена партии = 20 000 * 1,05 = 21 000 руб.

Увеличения цены привело к сокращению продаж на 10%, т.е. 1 000 * (1-0,1) = 900 партий. Таким образом, рентабельность инвестиций возможно повысить более чем в 4 раза

На рисунке 2 представлены изменения в рентабельности инвестиций после проведения данного сценария.

Рассмотрим другой сценарий действий владельца по повышению рентабельности бизнеса – снижение затрат на расходные материалы (на упаковку товара и его хранение на складе).

Анализ показал, что на одну партию товара уходит 9 тыс. руб. расходных затрат. Из них 5 тыс. – это упаковка и 4 тыс. – это хранение на складе. Что меняется в деятельности компании? Что тормозит достижение успеха?

Изменение упаковки на более бюджетный вариант повысит риск нарушения упаковки в ходе транспортировки, в следствии чего партии будут списаны, и компания понесёт убытки. Такой риск, вероятно, не оправдает предпринятые действия для повышения рентабельности инвестиций.

Снижение затрат на хранение товара может быть достигнуто путём сокращения времени нахождения товара на складе. Это может быть достигнуто вследствие меньших закупок товара у производителя и максимально быстрой

транспортировки товара к покупателям. Однако меньшая закупка товара у производителя приведёт к повышению стоимости закупки товара на единицу продукции, а необходимость быстрой продажи товара покупателям подталкивает к снижению стоимости партии отгрузки.

Простая финансовая модель владельца

Исходные данные

Изменения

Продажи

Продажи в месяц	900
Стоимость за единицу	21000

Мероприятия/инвестиции

Название проектов	Стоимость внедрения	Срок амортизации, месяцев	Стоимость амортизации в месяц	Рентабельность	
Закупка товара у продавца	2000000	70	28571,42857	Рентабельность инвестиций	427,22%
Система контроля уровня влажности	300000	70	4285,714286	Базовая рентабельность	150,00%
Маркетинговые исследования и мероприятия	600000	12	50000	Отклонения от базовой рентабельности	184,82%
Итого	2900000		82857,14286		

Переменные расходы на единицу

Расходные материалы	9000
Зарплата исполнителей за единицу	10000

Постоянные расходы, в месяц

Аренда	300000
Коммунальные платежи	60000
Зарплата администрации	150000
Другое	300000

Расчеты автора

Рис. 2 – Итоги изменения рентабельности инвестиций после повышенияцены на партию продукции

Владельцем было принято решение воспользоваться вторым вариантом, так как, несмотря на доп. затраты, риски в этом случае минимальны.

Рассмотрим изменения в деятельности компании.

Изначально нахождения на складе продукции составляло 20 дней. Один день хранения стоил 200 руб. Было принято решение сократить время нахождения товара на складе до 14 дней. В этом случае затраты на хранение составят 14x200=2800 (руб.). Совокупные затраты составят 5000+2800=7800 (руб.).

При закупке меньшей партии у продавца, стоимости закупки 1 партии увеличивается на 5%. Для быстрой продажи товара было принято решение снизить цену партии на 5,4% с 20 тыс. руб. до 18920 руб.

В результате реализации данного сценария, рентабельность инвестиций была повышена до 150% (рисунок 4).

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Разработка управленческих решений владельца бизнеса, направленных на повышение рентабельности инвестиций

Петрина М.М.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Management decisions of the business owner aimed at increasing the return on investment

Petrina M.M.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: Актуальность темы исследования заключается в том, что пандемия коронавирусной инфекции сильно повлияла на уровни продаж в бизнесе любых организаций. Исследование основано на том, что коронавирус подталкивает организации к различным изменениям к подходам к работе, так как данные изменения влекут за собой негативные последствия в бизнесе. В работе сформулированы системные факторы неопределенности в деятельности организаций и обоснованы подходы владельца к повышению устойчивости развития бизнеса. В результате на основе детального анализа активов и продаж розничной организации предложены управленческие решения владельца бизнеса.

Ключевые слова: владельческое управление, коронавирусная инфекция, управленческие решения, устойчивое развитие.

Abstract: The relevance of the research topic lies in the fact that the coronavirus pandemic has greatly affected the sales levels in the business of any organization.The study is based on the fact that the coronavirus is pushing organizations to make various changes in their work, as these changes entail negative consequences in business. The paper formulates systemic factors of uncertainty in the activities of organizations and substantiates the owner's approaches to increasing the sustainability of business development.

As a result, based on a detailed analysis of the assets and sales of the retail organization, management decisions of the business owner are proposed.

Keywords: ownership management, coronavirus infection, management decisions, sustainable development.

Постановка проблемы

Компания продает детские игрушки клиентам. Владелец регулярно проводит мониторинг своего уровня продаж и количества товаров на продажу. Для этого он запросил от ГД отчет о финансовых результатах за 2020 год и отчет о рентабельности активов, когда в экономике состоялась пандемия коронавируса.

Цель исследования состоит в том, чтобы использовать методологию владельческого управления [1, 2, 3] и на этой основе ответить на вопрос: как развивать организацию в условиях пандемии?

Ситуация: для детального анализа выбрана деятельность розничной продаже детских игрушек, спрос на которые всегда относительно стабилен и поэтому деятельность привлекает многих российских предпринимателей.

Кроме того, продажа детских игрушек - это высокоприбыльное занятие, которое при правильном подходе и верно расставленных приоритетах может обеспечить стабильный доход компании в будущем. В качестве объекта исследования выбран магазин детских товаров.

Анализ владельцем отчетности магазина показал, что ГД за период 2020 года произошло падение снижение выручки с 600 тыс. руб. до 300 тыс. рублей. Так же анализ показал, что произошло снижение чистой прибыли на предприятии к концу года на 100 тыс. рублей. Запас финансовой прочности так же сократился и с 250 тыс. рублей упал до 200 тыс. рублей. Какие решения может принять владелец бизнеса?

Решения, направленные на улучшения финансового состояния организации:

1. снижение себестоимости продукции торговых издержек;
2. увеличение объема реализации;
3. поиск более выгодных рынков закупки товаров;

4. изменение структуры долговых обязательств.

В настоящей работе рассмотрим рентабельность активов в организации, как можно ее увеличить и какими способами. Какие активы снизить?

Увеличить рентабельность активов можно двумя способами:

- нарастить прибыль;
- снизить сумму активов.

Активы, которые можно снизить без потери продаж, можно увидеть по балансу. Рассмотрим данные баланса магазина Детских игрушек. Активы магазина включают основные средства, запасы, денежные средства и дебиторской задолженности.

Таблица 1 - Данные баланса магазина игрушек

Вид актива	**Сумма, (млн. руб.)**
Основные средства	1,8
Запасы	3,0
Деньги	1,5
Дебиторская задолженность	2,2
Всего	8,5

Источник: Составлено автором

По данным таблицы 1 видно, что запасы на 3,0 млн рублей составляют -35,2% от всех активов. Данный расчет был сделан по формуле:

(запасы/активы)* 100%

излишек запасов получился из-за подхода ГД к закупкам, когда компания часто покупала товар у поставщиков со скидками и не важно, нужны были эти товары или нет, пользуются они спросом или нет. Бывало и так: покупали со скидками 100 единиц, например, очистителей двигателя, продавали из них

половину, потом покупали из-за скидок ещё, хотя на складе было достаточно остатков.

Количество запасов росло, деньги в запасах замораживались и уходили из оплаты рекламы, постоянных расходов и др. Плюс дополнительные расходы на содержание склада (аренда, зарплата сотрудникам и т.п.) То есть, запасы не только не приносили пользу, а ещё съедали деньги.

Эта политика закупок объясняет дефицит денежных средств. Поступления должны превышать платежи чтобы оставались свободные средства для последующих инвестиций. Чтобы увеличить денежные средства, нужно увеличить объем продаж и снизить ДЗ.

Проведем ABC и XYZ анализы по группам товаров нашего магазина детских товаров (таблицы 2 и 3).

Таблица 2 - Группы товаров магазина игрушек (1)

Группы товаров	**Стоимость за одну игрушку (руб.)**
Игрушка мягкая - медведь	540
Игрушка часы	1300
Игрушка деревянная – солдатик	920
Игрушка мягкая - собака	540
Всего	3.300

Источник: Составлено автором

Таблица 3 - Группы товаров магазина игрушек (2)

Группы товаров	**Выручка (руб.)**
Игрушка мягкая - медведь	2 500 000
Игрушка часы	500 000
Игрушка деревянная – солдатик	1 200 000
Игрушка мягкая - собака	2 500 000

Всего	6 700 000

Источник: Составлено автором

Большую часть выручки принесли Игрушки мягкие — 5 000 000 рублей.

Разделили товары на категории A, B и C и получили категории, которые обозначают, какую долю выручки обеспечивают товары: A — 80% выручки; B — 15% выручки; C — 5% выручки.

Больше всего компания получила от продаж Игрушки мягкие- 80%. Это категория A (80% от выручки), Игрушка деревянная – солдатик - категория B (15% от выручки), а Игрушка часы - категория C (5% выручки).

Рассмотрим отчёт по продажам по количеству проданных товаров (таблица 4.

Таблица 4 - Количество проданных товаров в магазине игрушек

Группы товаров	**Количество (шт.)**
Игрушка мягкая - медведь	1 500
Игрушка часы	1300
Игрушка деревянная – солдатик	920
Игрушка мягкая - собака	1 500
Всего	5 220

Источник: Составлено автором

Мягкие игрушки покупают в большинстве случаев. В среднем магазин игрушек продавал 150 детских игрушек в месяц.

XYZ анализ показывает: игрушки часы - категория X, товары со стабильным спросом, мягкие игрушки - категория Y , а игрушки деревянные - Z, на них самый нестабильный спрос.

Далее объединим оба анализа и решим, какие товары нужны на складе, а какие не нужны.

Игрушка мягкая – медведь	AY
Игрушка часы	CX
Игрушка деревянная – солдатик	BZ
Игрушка мягкая – собака	AY

Мягкие игрушки медведь и собака - самые топовые. По итогам анализа они приносят много выручки и стабильно продаются.

Опираясь на результаты анализа, ГД может обоснованно определить, от каких лишних запасов компании необходимо избавиться и принимает решение, как продать эти излишние запасы:

- ходовые товары с помощью скидок и усиленной рекламы,
- менее ходовые товары - с помощью акций, например, 1+1 или бонус для сопутствующего товара;
- неликвиды - с минимальной наценкой или вообще по себестоимости - задача была получить за них хоть какую-то копеечку.

Выводы и рекомендации

Решение проблемы состоит в том, чтобы изменить сложившуюся практику закупок в организации: прекратить закупки товаров сразу помногу, например, брали 100 игрушек, продавали 50, а остальные 50 лежали на складе. После переговоров ГД стал по-прежнему закупать много, но теперь может вернуть излишек товаров, которые не успели продать в оговоренный срок. Бизнес стал эффективнее - получаем результаты лучше и с меньшими ресурсами. Тогда у магазина детских товаров будут положительные финансовые показатели в будущем, несмотря на пандемию.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления

бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Исследование управленческих решений владельца бизнеса, направленных на увеличение продаж в сегменте традиционных услуг

Маремшаова Д. Т.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Management decisions of the business owner aimed at increasing the return on investment

Maremshaova D. T.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: Актуальность темы исследования заключается в том, что пандемия коронавирусной инфекции существенно снизила количество клиентов в общественном питании. Исследование основано на том, что владелец бизнеса ищет варианты действий, чтобы вернуть прежних клиентов и привлечь новых, исключая традиционные способы привлечения клиентов, такие как листовки, баннеры, газеты, радио и т.д. В работе сформулированы два стратегических решения: расчет процента оттока клиентов и повышение уровня сервиса ресторана, а также предложены обоснования каждого решения на примере ресторана.

Ключевые слова: владельческое управление, привлечение клиентов, управленческие решения, эффективность.

Abstract: The relevance of the research topic lies in the fact that the coronavirus pandemic has significantly reduced the number of customers in catering. The study is based on the fact that the business owner is looking for options to win back old customers and attract new ones, excluding traditional ways to attract customers, such as flyers, banners, newspapers, radio, etc. The paper formulates two strategic decisions: calculating the percentage of customer churn and increasing the level of restaurant service, as well as justifying each decision on the example of a restaurant.

Keywords: ownership management, customer acquisition, management decisions, efficiency.

Постановка проблемы

Компания ООО «Эрмитаж» занимается общественным питанием. Через дорогу, напротив ресторана, открылся другой ресторан. В течение 2021 года количество клиентов «Эрмитажа» заметно сократилось. В связи с этим сократился уровень доходов, и ресторан находится на грани банкротства. Известно, что постоянных клиентов за 2021 год было потеряно 68 человек. Средний чек лояльного клиента в среднем составляет 7 000р., а среднее количество посещений составляет 8 раз в год. Поставлена задача: используя методологию владельческого (предпринимательского) управления [1, 2, 3], провести исследование и обосновать возможные варианты управленческих решений, чтобы вернуть прежних клиентов и привлечь новых.

1. Расчет процента оттока клиентов и выяснение средней продолжительности «сотрудничества» с клиентами.

Для получения качественных результатов важно измерять результативность проведения определенных мероприятий, которые можно будет сравнить и оценить их эффективность. Для этого необходимо понять, какого именно клиента можно считать «потерянным». Сделать это можно путем определения частоты и периодичности посещения клиента ресторана. Например, клиент приходит 6 раз в год с периодичностью 2 месяца. Если клиент не приходит больше 3х месяцев, его можно считать потерянным. Далее строим отчет по каждому сотруднику по формуле:

(потерянные клиенты/общее число клиентов) * 100% = соотношение потерянных клиентов

Промежуток анализа будет определяться из частоты и периодичности посещения гостем ресторана. Чем чаще клиент посещает ресторан, тем короче рассматриваемый отрезок.

Теперь нужно провести ABC и XYZ анализ продаж и клиентов. Посредством данного анализа, можно распределить клиентов по категориям:

1) Обязательно вернуть

2) Вернуть по возможности

3) Возвращение клиента не имеет большого значения (клиенты, посещающие ресторан реже 2х раз в год).

На данном этапе стоит собрать фокус-группы из сотрудников низшего и среднего звена и поставить перед ними задачу составить список причин оттока клиентов (постоянных клиентов нужно обзвонить и спросить). Также стоит опросить рядовых сотрудников, которые контактируют с клиентами ресторана. Ещё можно разослать анкеты бывшим клиентам с просьбой об обратной связи после посещения ресторана. Но очень важно создать стимул, чтобы они ответили. Очень полезно будет лично поговорить с уходящим клиентом.

Далее нужно посчитать сколько лояльный клиент тратит в течение всего срока посещения ресторана. Необходимо узнать размер прибыли, которую лояльный клиент приносит компании. Эта цифра должна увеличиваться по причине сокращения расходов на маркетинг и увеличению доходов. Полученные данные нужны для определения процента оттока клиентов, общее снижение объемов продаж и общую сумму потерянной прибыли.

В дальнейшем, план по предотвращению оттока клиентов учитывает стоимость приобретения нового лояльного клиента, годовой бюджет на маркетинг, средний чек лояльного клиента, количество жалоб в год и систему контроля и измерения оттока клиентов.

Стоимость потери клиентов = Общее количество уходов в год * прибыль за время сотрудничества

68 * 56 000р = 3 808 000р

То есть общий годовой доход, недополученный в результате ухода клиентов, составляет 3 808 00р. за 2021 год.

2. Повышение уровня сервиса

Следующее мероприятие по возвращению потерянных клиентов и привлечению новых – повышение уровня сервиса. Качественное обслуживание станет причиной возвращения клиента. Согласно исследованию американской ассоциации менеджмента, клиенты, которые возвращаются, потому что им нравится обслуживание, составляет в среднем 65% оборота компании.

Качественные программы улучшения культуры обслуживания восстанавливают клиентов, лояльность и доверие к бренду, а также намерение посетить заведение повторно. В доказательство можно привести исследование компании Technical Assistance Research Program из Вашингтона[2]. В ходе исследования было обнаружено, что средняя отдача от инвестиций в качественный сервис составляет 100%. Например, компания тратит 1 млн. долл. на программу улучшения сервиса, ее прибыль возрастает на 2 млн.долл. В высококонкурентной сфере розничной торговли отдача может быть ещё выше – до 200%. Плохое обслуживание – шаг назад для организации. Грамотное обслуживание – движение в сторону высокой прибыльности.

К функциям сервиса относится сохранение имеющихся клиентов, привлечение новых и создание у клиентов желание продолжать взаимодействие с компанией. Другими словами, поддержание и развитие клиентской базы.

Внедрение стратегии сервиса стоит денег, но уровень удовлетворённости клиентов влияет на прибыль. Когда клиенты довольны сервисом, это помогает не только увеличить прибыль, но и экономить денежные средства компании, так как сохранить клиента – сократить расходы на маркетинг.

Повышение качества сервиса будет проходить в несколько этапов. Первый – узнать, чего хотят ваши клиенты. Для этого, как и говорилось в первой части работы, нужно провести опрос. На этом этапе очень важно сделать больше, чем ожидают клиенты.

Второй этап – продвижение «обновленного» ресторана, но с учетом той категории клиентов, которые подходят самому ресторану. Крайне важно учесть

[2] http://customerservicezone.com/research-link-between-articulated-complaints-and-customer-loyalty/

позиционирование ресторана. Составить описание своих клиентов (например определить средний доход на клиента и целевую долю рынка).

Третий этап – учет «вещественных» доказательств, чтобы убедить клиентов, так как они чутко реагируют на материальные атрибуты сервиса: форму официантов и администратора, чистота в ресторане, приятный запах, качественная посуда и мебель, всегда полные диспенсеры с мылом, бумагой и полотенцами. Клиенты должны заметить отличное обслуживание.

Четвертый этап, самый важный, содержит стратегию обслуживания клиентов. В основе сервисного плана лежит стратегия, которая содержит ясное видение целей компании. Ошибкой многих компаний является отсутствие у топ-менеджеров осознания стратегических возможностей организации. Для постановки принципов нужно правильно задать ожидания клиентов, внимательно изучить потребности и запросы именно своих клиентов и построить план с конкретной стратегией. Имея точное представление об ожиданиях, запросах и представлениях клиентов, легче написать план по их удовлетворению.

Пятый этап – работа с сотрудниками. Важно четко объяснить сотрудникам, что они должны делать для улучшения качества сервиса, а не просто приказать «лучше обслуживать клиентов». Например, сказать, что при возникновении проблемы с клиентом, сотрудник может нарушить правило, чтобы сразу и на месте позаботиться о клиенте и решить его проблему. Хорошо обученный и самостоятельный персонал способствует снижению операционных расходов. Для этого важно развивать сотрудников, слушать подчиненных, поощрять обратную связь и установить стандарты качества обслуживания.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления

бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Исследование управленческих решений владельца бизнеса, направленных на увеличение продаж в сегменте высокомаржинальной продукции

Резаев Н.А.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Management decisions of the business owner aimed at increasing the return on investment

Rezayev N.A.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: Актуальность темы исследования заключается в том, что в настоящее время кризис COVID-19 вызывает серьезные потрясения в отношении потребительской ценности, цепочек поставок и маршрутов доступа к рынкам, что дестабилизирует бизнес. В работе исследованы необходимы немедленные действия для решения краткосрочных проблем с ликвидностью, а также для решения вопросов затрат и прибыльности и высвобождения средств для инвестирования в новые возможности. В работе обоснованы решения на примере работы компании по розничным продажам кроссовок.

Ключевые слова: владельческое управление, привлечение клиентов, управленческие решения, эффективность.

Abstract: The relevance of the research topic is that the current COVID-19 crisis is causing major disruptions to customer value, supply chains, and market access routes, destabilizing businesses.

The paper explores the need for immediate action to address short-term liquidity issues, as well as address cost and profitability issues and free up funds to invest in new opportunities. The paper substantiates the decisions on the example of the company's work on retail sales of sneakers.

Keywords: ownership management, customer acquisition, management decisions, efficiency.

Постановка проблемы

Компания занимается тем, что оказывает услуги по продажи кроссовок (B2C). Предприниматель часто проводит мониторинг уровень продаж своего товара. Для этого владелец просмотрел отчет о рентабельности активов и отчет о финансовых результатах за 2020 год. Что нужно делать владельцу бизнеса, чтобы развить компании в нынешних реалиях?

Исследование проблемы

Проведем анализ выбранной организации, опираясь на методологию владельческого (предпринимательского) управления [1, 2, 3] и приведем решение, которое поспособствует финансового улучшения состояния компании.

Торговля кроссовками высоко маржинальный бизнес. Данная ниша дарит не сколько, как товар, данная ниша дарит эмоции. Из-за высоко наценки данное направление в бизнесе привлекает многих предпринимателей. При правильном стратегическом подходе данное предприятие может приносить стабильный доход. Объект исследования - магазин кроссовок.

После анализа годового отчета за 2020 г. собственник выяснил, что выручка упала с 1 000 000 рублей до 500 000 рублей. Так же снизилась чистая прибыль в организации на 200 000 рублей. Запас финансовой прочности так же снизился с 350 000 рулей до 150 000 рублей. Какое будет решение?

Решения, которые могут улучшить финансовое состояние компания:

5. Реорганизация затрат;
6. Увеличение продаж;
7. Поиск выгодных поставщиков;
8. Снижение издержек.

Как можно увеличить и каким способом рентабельность активов в компании. Какие активы снизить?

Решение

Это можно сделать двумя способами нарастить прибыль или снизить сумму активов. Что бы понять какие активы снизить нам нужно обратится к балансу компании (таблица 1) .

Таблица 1 - Данные баланса магазина кроссовок

Вид актива	Сумма, (млн. руб.)
Основные средства	2,0
Запасы	5,8
Деньги	5,5
Дебиторская задолженность	1,2
Всего	14,5

Источник: Составлено автором

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что всего активы составляю – 14,5 млн. руб., где основные средства составляют – 2,0 млн. руб., запасы – 5,8 млн. руб., денежные средства – 5,5 млн. руб., и дебиторская задолженность – 1,2 млн. руб. Больше всего в запасах 5,8 млн. руб.– это 40% от всех активов.

Получается проблема состоит в не правильных закупках кроссовок, слишком много закупаем. Неправильная система закупок привела к тому, что даже если товара в излишке его все равно закупали в стандартном объеме. Количество запасов росло, а денежные средства в запасах замораживались. Плюс расходы по арендам, зарплате и т.д. Запасы не приносили никакой пользы.

Далее, мы проведем ABC анализ по группам товаров нашего магазина кроссовок (таблица 2 и таблица 3).

Таблица 2 - Группы товаров магазина Кроссовок

Группы товаров	Средняя стоимость (руб.)
Кроссовки фирмы Nike	5500
Кроссовки фирмы Adidas	4750

Кроссовки фирмы Puma	3500
Футболки	1500
Аксессуары	1100
Всего	15 600

Источник: Составлено автором

Весомую часть выручки 43% принесла группа товаров «Кроссовки фирмы Nike». Всего кроссовки (А) принесли 4 700 000 рублей или 81%. Футболки (В) – 12% от выручки, а Аксессуары (С) – 7% от выручки.

Рассмотрим отчёт по продажам по количеству проданных товаров (таблица 4).

Таблица 3 - Группы товаров магазина кроссовок

Группы товаров	**Выручка (руб.)**
Кроссовки фирмы Nike	2 500 000
Кроссовки фирмы Adidas	1 200 000
Кроссовки фирмы Puma	1 000 000
Футболки	700 000
Аксессуары	400 000
Всего	5 800 000

Источник: Составлено автором

Таблица 4 - Количество проданных товаров в магазине кроссовок

Группы товаров	**Количество**
Кроссовки фирмы Nike	454
Кроссовки фирмы Adidas	252
Кроссовки фирмы Puma	285
Футболки	466
Аксессуары	363

Всего	1820

Источник: Составлено автором

Если разделить группы товаров на две кроссовки и остальные товары, то получается, что кроссовок преданно в количестве 991 шт или 54 % от общего объема продаж. Аксессуары и футболки, которые превышают по количеству группу товаров «Кроссовки фирмы Nike», 829 шт или 46%. «Кроссовки фирмы Nike» - самая востребованная группа товаров, на втором месте, оказались футболки. Менее активные товары такие как «Кроссовки фирмы Puma» нужно стараться продать со скидкой. Продать хотя бы по минимальной наценке или вообще по себе стоимости товара.

Выводы и рекомендации

Решение проблемы: быстро продавать неликвидный товар, не оставляя его в запасах. Можно продать даже по себе стоимости – главное вывести денежные средства. Так же возможно рассмотреть диверсификацию бизнеса – начать больше делать акцент на такие сопутствующие товарные групп, как «футболки» и «аксессуары».

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.

Исследование управленческих решений владельца бизнеса, направленных на увеличение продаж диверсификации услуг

Чекан А.А.
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Научный руководитель: д.э.н., Масленников В.В.

Management decisions of the business owner aimed at increasing the return on investment

Chekan A.A.
Plekhanov Russian University of Economics
Supervisor: Maslennikov V.V., Ph.D.

Аннотация: целью работы является исследование проблемной ситуации и поиск сценариев для ее решения. Исследование проведено на примере компании ООО «Мята групп». Предметом исследования является управленческие решения владельца бизнеса по преодолению тенденции снижения выручки в период коронавирусной пандемии. Для решения поставленной задачи дана краткая характеристика организации, представлено описание проблемной ситуации и разработаны два сценария решения проблемы.

Ключевые слова: владельческое управление, привлечение клиентов, управленческие решения, эффективность.

Abstract: he purpose of the work is to study the problem situation and search for scenarios for its solution. The study was conducted on the example of the company LLC "Mint group". The subject of the study is the management decisions of the business owner to overcome the downward trend in revenue during the coronavirus pandemic. To solve the problem, a brief description of the organization is given, a description of the problem situation is presented, and two scenarios for solving the problem are developed.

Keywords: ownership management, customer acquisition, management decisions, efficiency.

Постановка проблемы

ООО «Мята групп» это большая сеть бар-ресторанов. Она объединяет в себе несколько фирм, функционирующих в рамках одного предприятия. Данное предприятие занимается предоставлением услуг общественного питания и услуг кальяна и является относительно крупной компанией в городе Москва, однако по классификации считается малым. Основными потребителями являются физические лица.

Компания ООО «Мята групп» в основном работает с физическими лицами.

В 2020 году рестораны и кальянные были запрещены к посещению, а клиенты были отправлены на карантинный режим, либо режим удаленной работы.

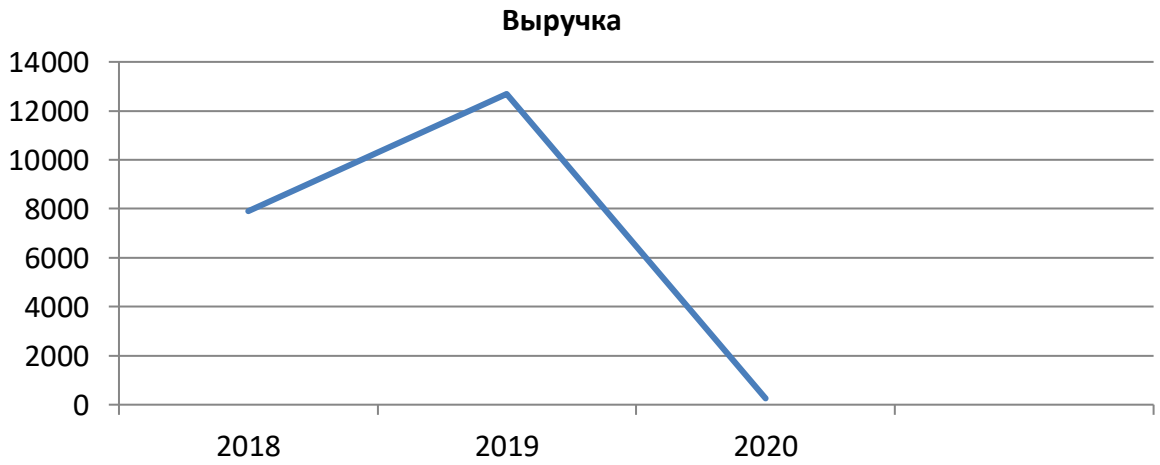
В 2020 году выручка предприятия снизилась на 98% (12 434 тыс. руб.) по сравнению с 2019 годом (Таблица 1).

Таблица 1 – Показатели выручки компании ООО «Мята групп»

Год	**2019**	**2020**
Выручка	12690	256

Источник: Составлено автором

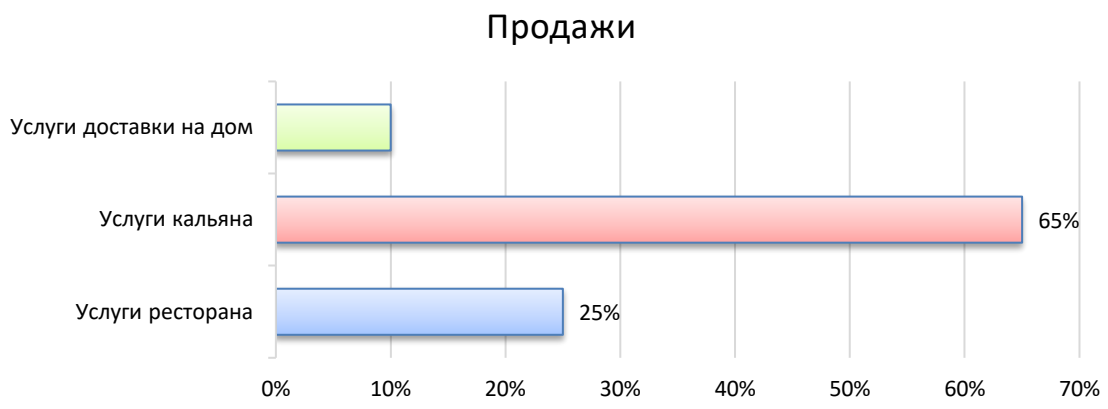
На рисунке 1 представлена динамика объема выручки в тыс. руб. за 2018-2020 года.



Источник: Составлено автором

Рисунок 1. Динамика объема выручки ООО «Мята групп» за 2018-2020 года

На приведенной ниже диаграмме (рисунок 2) представлено распределение долей выручки ООО «Мята групп».



Источник: Составлено автором

Рисунок 2. Динамика объема выручки за 2018-2020 года

Доля услуг ресторана и кальяна в выручке компании составляет около 90%. Следовательно, массовое закрытие этих организаций сказалось на объеме выручки ООО «Мята групп».

Поиск решения

Как компенсировать потери выручки в сложившихся условиях?

1) Увеличить продажи через услуги доставки и обеспечить рост выручки
2) Диверсифицировать деятельность для поддержания основного бизнеса

Сценарий 1

Ищем способы увеличить объем реализации продукции

- ООО «Мята групп» не предоставляет кальяны домой
- ООО «Мята групп» ведет слабую маркетинговую компанию в социальных сетях, надеясь на наружную
- ООО «Мята групп» не занималось поиском новых заказчиков среди частных компаний

На данный момент ООО «Мята групп» принадлежит около 25% доли рынка города Москва. Услуга доставки кальяна на дом может позволить нам захватить еще 20% рынка путем работы с новыми частными компаниями. При выручке

равной 12 690 тыс. рублей, еще 20% рынка принесут предприятию 2 538 тыс. руб. выручки.

Агрессивный маркетинг в социальных сетях смог бы также повысить выручку на 20%. При выручке равной 12 690 тыс. рублей, еще 20% рынка принесут предприятию 2 538 тыс. руб. выручки.

По результатам 2020 года, когда выручка составила 256 тыс. руб., дополнительные 5 076 тыс. руб. выручки не смогли бы вернуть показатель в рамки безубыточности.

Сложившиеся условия функционирования производства не препятствуют реализации предложенного сценария, а именно:

- Снижение спроса на продукцию со стороны физических лиц также повлекло снижение необходимого объема оказываемых услуг
- Наличие собственного машинного парка обеспечивает доставку до заказчиков при сохранении текущего уровня постоянных затрат

Результат

- Возврат объемов выручки к показателям безубыточности
- Рост доли рынка как перспектива дальнейшего развития
- Наращивание оборотных активов
- Возможно дополнительное инвестирование с целью увеличения объемов производства и выхода на новые рынки

Сценарий 2

При полном возобновлении работы уже имеющихся потребителей, в случае захвата дополнительной доли рынка, будет необходимо увеличить объем оказываемых услуг.

Создание собственной сети розничных магазинов, занимающихся как реализацией собственной продукции, так и торговлей всевозможными продуктами по принципу супермаркета.

Что необходимо для реализации такого сценария?

- Инвестиции на начальном этапе (помещение, оборудование и т.д.)
- Дополнительные расходы на поиск сотрудников

- Владельческий опыт ведения подобного вида бизнеса

Какие возможности открывает данный сценарий?

- Возможность реализовывать продукцию собственного производства в сети магазинов
- Компенсировать потери выручки основной организации
- Найти новых партнеров
- Возможность передать бухгалтерский учет на аутсорсинг в материнскую компанию

Потенциальный экономический эффект

Генеральный директор имеет опыт владения розничными магазинами и ожидает рентабельность продаж на уровне 15%. Арендная плата и коммунальные платежи составляют около 100 тыс. руб.

Разовые инвестиции в момент открытия магазина по подсчётам не должны превышать 1 млн. руб.

При предполагаемой выручки розничного магазина равной 2,500 тыс. руб. и рентабельности продаж равной 15%, прибыль магазина составит 375 тыс. руб. в месяц

Что могло бы при наличии 30 магазинов ООО «Мята групп» за 2020 год вывести из убытков.

Результат

- Создание сети розничных магазинов позволяет переждать неблагоприятные условия коронавирусной пандемии и компенсировать потери выручки
- Появляется новая ветвь развития для организации/владельца с потенциалом для роста
- Увеличивается нагрузка на сотрудников ООО «Мята групп», занимающихся процессами управления
- Необходимость дополнительных затрат и инвестиций на начальном этапе реализации проекта

- Отсутствие необходимости в модернизации и расширении уже существующего производства ТУР

Выводы

Нами было рассмотрено два сценария для принятия управленческого решения в представленной ситуации. Так как собрать все данные, накладывающие ограничения на реализацию той или иной ситуации невозможно, то разработанные сценарии предложены на основе модельных расчетов.

Данные сценарии разработаны на основе противоположных подходов: первый – попытка организации остаться на плаву с привлечением минимума дополнительных затрат; второй – оптимистичный и рискованный путь инвестирования в новый бизнес с последующим его сохранением и развитием.

Оба предложенных сценария имеют право на реализацию и зависят, в основном, от пожеланий владельца бизнеса.

В первом случае переждать неблагоприятные экономические условия может получиться без особых дополнительных затрат, однако после возврата экономики к норме, придется либо инвестировать в предприятия дабы увеличить объемы производства и реализации, либо отказываться от всех новых клиентов и рынков, приобретенных в момент кризиса. А в случае с рассматриваемой отраслью, которая характеризуется низкой прибыльностью и низкими темпами роста, инвестиционная привлекательность остается под вопросом.

Во втором варианте мы рассматриваем создание нового бизнеса, как «подушку безопасности» для основного предприятия. Этот вариант знаменателен тем, что владельцу не придется отказываться от той или иной формы деятельности после прихода экономики в нормальное состояние, однако данный сценарий требует куда больше инвестиций как финансовых ресурсов, так и трудовых.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации»,

Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
6. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов//Экономика строительства. 2021. № 3 (69). С. 55-61.
7. Масленников В.В. Перспективы развития менеджмента предпринимательской деятельности в России//В книге: Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции: в двух томах//Национальная научно-практическая конференция «Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития», Москва, 22–23 октября 2020 года. - С. 176-179.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент// Учебник. Сер. Бакалавриат и магистратура. 2019. Москва. КноРус С. 422.