БИЗНЕС – ПАРК УНИКУМ

# УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2021 №5

# БЕНЧМАРКИНГ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «МВМ»)

***Шабалин Александр Сергеевич***
***Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»***
***Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва***

# BENCHMARKING OF DIGITAL TRANSFORMATION AND CHANGE MANAGEMENT (BY THE EXAMPLE OF LLC "MVM")

**Shabalin Alexander Sergeevich**
***master's degree program "Management entrepreneurship"***
***Plekhanov Russian University of Economics, Moscow***

## АННТОТАЦИЯ

Цель исследования состоит в оценке бенчмаркинга в стратегии повышения конкурентоспособности организации и на этой основе сформулировать современные процессы цифровой трансформации и организационные изменения, а также определить основные проблемы внедрения изменений на примере магазинов торговой сети «Мвидео».

## ABSTRACT

The purpose of the study is to evaluate benchmarking in the strategy of increasing the competitiveness of the organization and on this basis to formulate modern processes of digital transformation and organizational changes, as well as to identify the main problems of implementing changes on the example of the stores of the «Mvideo» retail chain.

**Ключевые слова:** бенчмаркиннг, цифровые инструменты, цепочка

создания ценности, цифровая экономика, цифровизация, управление изменениями.

**Keywords:** benchmarking, digital tools, value chain, digital economy, digitalization, change management.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

## 1. БЕНЧМАРКИНГ КОМПАНИИ ООО «МВМ»

### 1.1 Характеристика предприятия

Объектом исследования является компания по продаже электроники и бытовой техники ООО «МВМ» магазин «Мвидео» в районе Щукино г. Москвы. Время работы с 10.00 до 22.00 ежедневно. Данное предприятие ориентировано преимущественно на офисных работников, работников ТЦ «Щука» и жителей района.

Предприятие предоставляет широкий ассортимент электроники и бытовой техники ориентировано на людей всех слоев населения.

### 1.2 Сущность, характеристика Бенчмаркинг

Бенчмаркинг - сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы [1].

Существует пять направлений бенчмаркинга:

1. Стратегический бенчмаркинг.
2. Бенчмаркинг конкурентоспособности.
3. Бенчмаркинг процессов.
4. Функциональный или общий бенчмаркинг.
5. Внутренний бенчмаркинг.

**Направление: стратегический бенчмаркинг.** Используется в случае

необходимости улучшить свою общую деятельность, изучая долгосрочные стратегии и общие подходы, которые помогли другим компаниям-лидерам преуспеть [2]. Включает аспекты:

- ключевые направления развития,
- развитие новых продуктов и услуг,
- изменение баланса деятельности компании.

**Направление: Бенчмаркинг конкурентоспособности.** Используется для оценки производственных характеристик ключевых продуктов и услуг. Объектами бенчмаркинга являются организации той же отрасли. Сложный вид бенчмаркинга, потому что конфиденциальность становится преградой для обмена опытом [13].

**Направление: Бенчмаркинг процессов.** Используется, когда акцент ставится на улучшении специфических процессов и операций. Объектами бенчмаркинга отбираются организации с наилучшими показателями. Бенчмаркинг процессов требует составления карт процессов, чтобы сравнение и анализ проходили наглядно и легко. Такой тип бенчмаркинга может иметь позитивные результаты в довольно короткие сроки [14].

**Направление: функциональный или общий бенчмаркинг.** Используется для сравнительного анализа с партнерами из различных отраслей промышленности или других сфер деятельности. Цель – это улучшения одинаковых функций или рабочих процессов, кстати, именно это направление бенчмаркинг может привести к значительным инновационным прорывам и резкому улучшению процессов [15].

**Направление: внутренний бенчмаркинг.** В этом случае объектами являются коллеги из той же организации, но других структурных подразделений [16].

### 1.3 Бенчмаркинг – анализ «Мвидео» и «Технопарка».

«М.Видео» активно развивает стратегию интегрированных продаж для унифицированного ассортимента и создания бесшовного покупательского опыта как в обычных гипермаркетах, так и в интернете.

ООО «Мвидео» закрепило звание надежного продавца и является одним из лидеров на рынке по продаже техники, позиционируется как компания с самыми низкими ценами, но в сегодняшних реалиях этого недостаточно для конкурентной борьбы. С эпидемиологической обстановкой все больше клиентов переходят в онлайн, для того чтобы быть полностью конкурентоспособной организации должны иметь возможность предоставлять услуги дистанционно.

В данном анализе бенчмаркинга будем сравнивать сайт и услугу доставки «Мвидео» и «Технопарк». «Мвидео» также как и «Технопарк» имеет сайт, но не такой удобный и стабильный, чтобы использовать сайт как долгосрочную стратегию. «Мвидео» нужно доработать его и сделать более удобным и функциональным для того, чтобы у клиентов не было негативного опыта использования.

В таблице 1 приведенной ниже сравним бенчмаркинг процессов и конкурентоспособности компании «Мвидео» и «Технопарк»

**1. Направление: Бенчмаркинг процессов**

**Таблица 1. Сравнительный анализ «Мвидео» и «Технопарка».**

| Критерий сравнения | Мвидео | Технопарк |
|---|---|---|
| Оформление заказа | В один клик | В один клик |
| Оформление доставки | Возникают проблемы из-за нестабильности сайта | Удобное и простое |
| Цена доставки | Фиксированная стоимость 490 рублей Москва и МСО | Зависит от километража и промежутка времени |

| | | |
|---|---|---|
| Акции применимые только к сайту | Повышенный кэшбек и доставка 199 рублей при оплате онлайн | Нет |
| Информативность | Менее информативнее | Более информативнее |
| Обратная связь | Да | Да |
| Бесконтактная доставка | Да | Да |

**Источник: данные автора**

Вывод: Технопарк превосходит Мвидео в стабильности и информативности, но Мвидео в свою очередь обходит Технопарк в акционных предложениях, по остальным параметрам услуги и функционал организация схожи.

**2. Направление: Бенчмаркинг конкурентоспособности**

В данном направлении бенчмаркинга сравним основные продажи товаров, аксессуаров и услуг. «Мвидео» как и «Технопарк» осуществляет продажу электроники, бытовой техники и услуг. В данном направлении бенчмаркинга «Мвидео», «Технопарк» и другие крупные компании, по продаже электроники и бытовой техники, не уступают друг другу ни в чем, т.к. в компаниях одни и те же поставщики, идентичные услуги и техники продаж.

**3. Направление: Бенчмаркинг процессов**

В данном направлении бенчмаркинга, как и в предыдущем процессы схожи, продажа, получение товара и послепродажное обслуживание в компаниях происходят по одному принципу.

**4. Направление: Функциональный или общий бенчмаркинг**

В данном направлении бенчмаркинга сравним «Мвидео» с ресторанным бизнесом. Во многих ресторанах, кафе, барах и т.д. установлены кнопки для вызова официанта. Это очень удобная функция, которая не заставляет долго ожидать официанта и самому официанту не

нужно постоянно подходить к клиентам, и уточнять, готовы ли они сделать заказ.

В «Мвидео» у сотрудников магазина помимо основных функций есть ряд других задач, которые они должны выполнять. Бывают случаи, когда клиенты не всегда могут сразу найти нужного сотрудника. В магазинах в каждом отделе можно установить данную кнопку, сотрудник всегда будет уведомлен о том, в каком отделе клиенту нужна помощь. Данная функция снизит ожидание клиента и повысит его лояльность к компании.

**5. Направление: внутренний бенчмаркинг**

В данном разделе сравним продажи двух подразделений продавцов (таблица 2):

- AVD отдел
- Mmobail отдел

**Таблица 2. Процентное соотношение продаж от оборота**

| | | | |
|---|---|---|---|
| AVD | 35% | 1.3% | 7% |
| Mmobail | 28% | 1% | 4% |
| Прочее | 37% | 1.5% | 4% |
| Общее | 100% | 3.5% | 15% |

**Источник: данные автора**

В процентном соотношении видно, что отдел Mmobail обходит AVD отдел по всем параметрам продаж. На всю площадь магазина отдел Mmobail занимает 0.2 площади, AVD занимает 0.4 площади магазин. В Mmobail отделе работает 5 человек, в AVD отделе работает 3 человека.

Можно сделать вывод, что AVD отдел не справляется с потоком покупателей и не может качественно обслужить клиентов. Для решение этой проблемы магазину нужно нанять дополнительных сотрудников.

Вывод: для улучшения показателей продаж «Мвидео» нужно значительно доработать сайт, рационально распределять сотрудников магазина.

## 2. ФАКТОРЫ УСПЕХА ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цифровая трансформация бизнеса — не очередной маркетинговый термин, это новая реальность, требующая от бизнеса радикального пересмотра бизнес-процессов и подходов к работе с клиентами. Способность быстро адаптироваться к изменениям и оптимизировать свою работу, подстраиваясь под ожидания клиента [17].

Создание цифровых бизнес-процессов связано с фундаментальным реинжинирингом и пересмотром существующих ограничений. На начальном этапе перестройки необходимо выбрать те области процесса, которые связаны с клиентским опытом. Например, как уменьшить количество вовлеченных сотрудников с X до нуля, в ООО «МВМ» на сайте можно посмотреть наличие и количество товара, что снижает загрузку продавцов и экономит время клиентов.

Существуют несколько факторов успеха цифровой трансформации: правильный архитектурный подход, сверхнадежные технологии, вовлечение и стимулирование клиентов. Сегодня решать вопросы цифровой трансформации необходимо в условиях импортозамещения. А ключевые успешные технологии – не российские. Важно не заниматься импортозамещением ради импортозамещения, а решать задачу цифровизации в условиях импортонезависимости. Отечественные продукты должны обладать экспортным потенциалом. Цифровая трансформация поможет переложить рутинные функции на роботов, а человеку оставить возможность заниматься интеллектуальной деятельностью.

Привычки клиентов меняются медленно, это тормозит внедрение новых технологий обслуживания. Воспитание новых моделей потребительского поведения является неотъемлемым элементом цифровой трансформации. Важно выявить ключевые причины, мешающие потребителям начать пользоваться новыми сервисами и разработать мероприятия по вовлечению таких клиентов. Обучение, демонстрация преимуществ наряду со стимулированием позволяет добиться результатов. Важно, чтобы первый опыт взаимодействия по новым правилам был успешным и эмоционально позитивным. Например, в ООО «Мвидео» можно ввести дополнительные бонусы за онлайн оплату или индивидуальную скидку за первую консультацию онлайн.

**2.3. Управление изменениями**

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями.

Большинство организаций обеспокоены тем, что необходимо изменить для того, чтобы улучшить деятельность компании и качество ее продукции, но при этом человеческий фактор, непосредственно связанный с реализацией этих решений, нередко остается без внимания. Для успешного внедрения глобальных изменений, компаниям необходимо установить связь между организацией, работником и вводимыми изменениями. Эта задача достигается путем поощрения более гибких отношений внутри персонала организации.

Изменения переводят организацию из одного ее состояния в другое состояние. И при этом развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Причем эффективное развитие организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества [18].

Стратегические изменения должны быть органичными. Характеристики системы стратегических изменений, определяющие ее органичность представлены в таблице 3.

Существует несколько важных аспектов, связанных с проведением изменений:

- изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед организацией цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения;
- нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные действия, которые позволят начать движение в нужном направлении;
- обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии;
- необходимо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей чувствуют, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели,

тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения;

Изменения многое обещают одним сотрудникам в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности и работы. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие - активно действующими противниками или пассивными наблюдателями за развитием событий. И те и другие являются значимыми субъектами осуществления для проектировщиков и руководителей изменений.

**Таблица 3. Характеристики системы стратегических изменений, определяющие ее органичность**

•

| Характеристика системы | Содержание характеристики |
|---|---|
| Достаточная уникальность | Система изменений, должна, по существу, соответствовать характерным особенностям организации в конкретной бизнес-ситуации. |
| Охват всех значимых аспектов деятельности организации | Система изменений должна охватывать основные области стратегических изменений организации, а также обеспечивать ей действительно комплексный и органичный переход из одного состояния в другое |
| Определенная внутренняя гармония, взаимозависимость и взаимодополняемость | Правильно поставленная реализация изменений означает гармоничное осуществление всех стратегий организации (деловой, функциональных), характеризует развитие всей системы управления организации в целом. |

| | |
|---|---|
| Достаточная гибкость и адекватность по отношению к внешней среде | Система изменений должна обладать способностью не только справляться с изменениями внешней среды как угрозы, но главное уметь их эффективно использовать как новые возможности для достижения бизнес-успеха. |
| Высокая эффективность по отношению к данной конкретной стратегии и способность к адекватному саморазвитию. | Изменения под воздействием изменений внешней среды организации должны обладать способностью (в форме адекватной адаптивной реакции) “самостоятельно перерастать” из данной реализуемой стратегии в другую стратегию, т.е. качественно новую и более эффективную. |

**Источник: данные автора**

Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений является одним из важнейших условий их успешного проведения, особенно в тех случаях, когда изменения носят комплексный характер и существенно затрагивают интересы сотрудников [19]. Важным здесь является то, чтобы сотрудники рассматривали происходящие изменения с позиции целей перемен, а не технологии их проведения.

На практике это может быть достигнуто посредством:

- убеждения сотрудников в правильности подходов к проведению изменений;
- привлечения основных сотрудников к принятию организационных решений, касающихся перемен;
- свободного обмена информацией о происходящих переменах и открытого обсуждения принимаемых организационных решений;
- создания условий для внесения персоналом своих предложений по целям и методам изменений;
- переобучения и повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

ООО «Мвидео» в период пандемии также произошли изменения,

которым многие сотрудники сопротивлялись. Многие магазины перешли на универсализацию, продавцы стали универсалами, на них перешла часть работы сервис инженеров и кассиров. Изменения коснулись и цифровизации. Большая часть работы продавцов перешла в онлайн, многие сотрудники нововведения восприняли негативно, т.к. для них это было непривычно и сложно.

В ходе изменений в рабочем процессе поменялась и мотивация, за все нововведения компания ввела новые бонусы и премии. После нескольких месяцев работы, когда все привыкли к новым обязанностям, все изменения стали обыденностью, за счет изменения мотивации сотрудники стали зарабатывать больше.

## 3. ВЫВОДЫ: ФАКТОРЫ УСПЕХА ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В ходе проведенного анализа Бенчмаркинг можно сделать вывод, что для улучшения показателей продаж «Мвидео» нужно тщательно доработать сайт, рационально распределять сотрудников магазина и их работу. Для проведения успешной цифровой трансформации важно выявить ключевые причины, мешающие потребителям начать пользоваться новыми сервисами и разработать мероприятия по вовлечению таких клиентов. Обучение, демонстрация преимуществ наряду со стимулированием позволяет добиться результатов. Важно, чтобы первый опыт взаимодействия по новым правилам был успешным и эмоционально позитивным. Например, в ООО «МВидео» можно ввести дополнительные бонусы за онлайн оплату или индивидуальную скидку за первую консультацию онлайн.

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить

усилия в нужном направлении.

## Список литературы

1. Наумова, Л. М. Дефиниция "бенчмаркинг" в системе инструментов управления организацией / Л. М. Наумова, И. А. Сбоева // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 2(38). – С. 68-81. – DOI 10.15350/2306-2800.2018.2.68.
2. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
3. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
4. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
5. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
6. 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.

7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
8. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
9. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
10. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
12. Кучуков, Р. Р. Особенности бенчмаркинга как инструмента повышения эффективности стратегического менеджмента / Р. Р. Кучуков, Р. З. Гереев, Д. М. Манакова // Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – № 7(23). – С. 686-689.
13. Баханцов, Н. А. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности / Н. А. Баханцов, Е. В. Ерохина // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 57-4. – С. 32-36.
14. Цыварева, О. П. Бенчмаркинг как способ повышения качества процесса управления организацией / О. П. Цыварева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 6. – С. 338-342. – DOI 10.34755/IR0K.2020.61.49.067.
15. Хруцкий, В. Е. Маркетинг : Учебник и практикум / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 436 с. –

(Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03565-0.

16. Сивандаева, С. Ю. Этапы организации внутреннего бенчмаркинга / С. Ю. Сивандаева // Синергия Наук. – 2019. – № 32. – С. 140-144.
17. Масленников, В. В. Формирование системы цифрового управления организацией / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 6(108). – С. 116-123. – DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-116-123.
18. Масленников, В. В. Менеджмент : Учебник / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. – Москва: Компания КноРус, 2019. – 422 с. – (Бакалавриат и магистратура). – ISBN 978-5-406-06297-5.
19. Масленников, В. В. Организация цифрового управления персоналом / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 1(109). – С. 87-92. – DOI 10.21686/2413-2829-2020-1-87-92.

# ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ SWIFT НА СФЕРУ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

***Н.С. Васильев,***
***Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана***
**E-mail: mr.nikitausersan@gmail.com**

***Н.А. Кедров***
***Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана***
**E-mail: kedrovanikiti@yandex.ru**

**Аннотация.**

В статье изучается влияние на деятельность банков принятия информационной системы SWIFT, сетевой технологической инфраструктуры для всемирной межбанковской связи. Исследован набор данных по 6848 банкам в 29 странах Европы и Америки с полной историей внедрения SWIFT с момента его внедрения в 1976 году. Результаты исследования показывают, что внедрение SWIFT: оказывает существенное влияние в долгосрочной перспективе на прибыльность банков; причем это влияние оказывает наибольшим образом на мелких, чем для крупных банков; оказывает большое сетевое влияние на прибыльность.

*Ключевые слова: внедрение технологий; сетевые инновации; производительность фирмы; финансовые услуги.*

Сектор финансовых услуг одним из первых внедрил ключевые информационные технологии, связанные с инновациями в бизнесе, и является одним из самых активных пользователей информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Однако инвестиции в ИКТ имеют

относительно низкую отдачу в секторе финансовых услуг, но результаты таких исследований неубедительны [1, 2, 3, 4].

Мы создаем и анализируем набор данных, включающий историю внедрения SWIFT с 1997 по 2019 год, сопоставляя с данными о производительности по крупнейшим банкам США, Канады и 27 европейских стран. Хотя в настоящее время имеются данные о преимуществах увеличения производительности труда от внедрения ИКТ, предыдущие исследования не рассматривали задачи о том, сохраняются ли эти преимущества в долгосрочной финансовой перспективе. Исследование изучает следующие вопросы:

1. Есть ли доказательства того, что внедрение ИКТ фирмам приносит долгосрочную финансовую прибыль?

2. Со временем накапливаются ли такие преимущества?

3. В долгосрочной перспективе получат ли определенные финансовые компании большую выгоду, чем другие?

4. Какие правила и алгоритмы находятся в основе этих преимуществ?

Анализ сосредоточен на использовании межбанковской финансовой телекоммуникационной сети под названием SWIFT. SWIFT запущена в 1973 г. Миссия SWIFT - облегчение корреспондентских банковских операций, что позволяет банкам непосредственно контрагентам отправлять финансовые средства с высокой скоростью, с меньшими затратами, в больших объемах и с повышенной безопасностью. Распространение SWIFT первоначально началось с европейских банков и затем распространилось на США и Великобританию.

SWIFT является доверенной третьей стороной, используемой в виде основного шлюза, особенно для крупных финансовых платежей [5, 6]. Между членами SWIFT имеет место рабочее соглашение о поддержке его

функционирования как некоммерческого «отраслевого кооператива», способствующего реинвестированию любых излишек в улучшение финансовых процессов и продуктов. Как первая сетевая инновация такого рода в сфере финансовых услуг, SWIFT в своей основе имеет стандарты обмена сообщениями для уменьшения сложности финансовых операций и совершенствования протоколов сетевой безопасности. SWIFT использует безопасную и высоконадежную IP-сеть (SIPN), которая обеспечивает доступ к международным финансовым структурам через единое окно, функциональную совместимость и высокую автоматизацию через инфокоммуникационную сеть, сетевые стандарты, технологические приложения.

Прибыльность и затраты от внедрения SWIFT для банков могут различаться. В этом случае на этапе, предшествующем внедрению, требуется провести анализ развертывания по параметрам потребности использования, интерфейсам, соответствие стандартам и т.д. (рис. 1). Фиксированные основные затраты относятся к первоначальной установке SWIFT, содержащая все компоненты на этапе внедрения. На этапе после внедрения SWIFT появляются дополнительные затраты, связанные с обслуживанием, сборами, обучением, обновлением программного и аппаратного обеспечения. В будущем могут проявиться дополнительные расходы на настройку и последующее проектирование программного обеспечения для интеграции SWIFT с внутренними банковскими процессами.

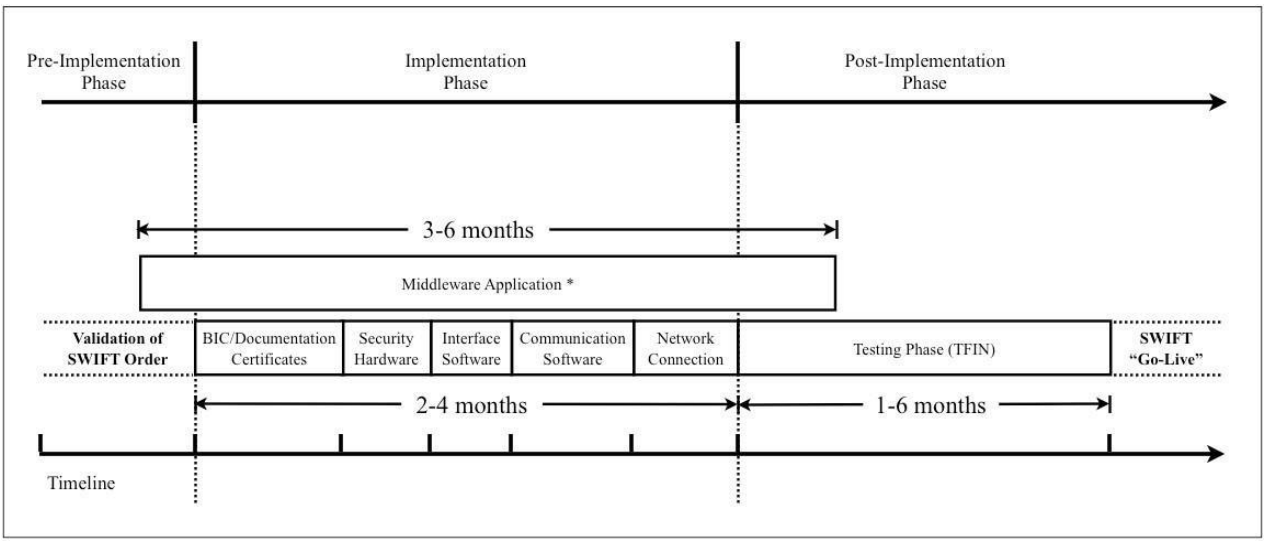



Рис. 1. Схема внедрения SWIFT

Преимущества от внедрения SWIFT как правило не реализуются до тех пор, пока банковская инфраструктура не будет правильно использована и настроена. При внедрении SWIFT можно получить нематериальные и материальные преимущества. Нематериальные преимущества обуславливаются снижением мошенничества и операционного риска из-за уменьшения количества ручного вмешательства и более безопасной среды транзакций, увеличением удовлетворенности клиентов, повышением отказоустойчивости и безопасности, упрощенным соблюдением нормативных требований, большей прозрачностью и контролем, надежностью и сроками исполнения финансовых транзакций. Такие преимущества проблематично измерить.

Особенно в случае крупных финансовых учреждений наиболее ощутимой выгодой является уменьшение операционных затрат. Хотя внедрение SWIFT может быть вложением дорогостоящим, но он дает эффект экономии. На базисном уровне SWIFT заменяет прямые ссылки на банки-корреспонденты централизованным облачным решением, что позволяет

участникам коммуницировать с кем угодно в инфокоммуникационной сети (рис. 2). Это способствует снижению затрат пользователя за счет обеспечивая автоматизации, безопасности и скорости транзакций, экономии затрат на транзакции за счет масштаба, что снижает предельные расходы в долгосрочной перспективе при повышении производительности труда. Эти преимущества распространяются на множество банковских бизнес-процессов и транзакций, такие как предторговая, торговая и послеторговая деятельность, платежи, подтверждения платежей, финансовая отчетность. Анализ в области финансовых услуг позволил сделать вывод, что после первоначального инвестиционного периода долгосрочные операционные затраты уменьшились по мере дальнейшей интеграции SWIFT в автоматизированные банковские системы бэк-офиса.

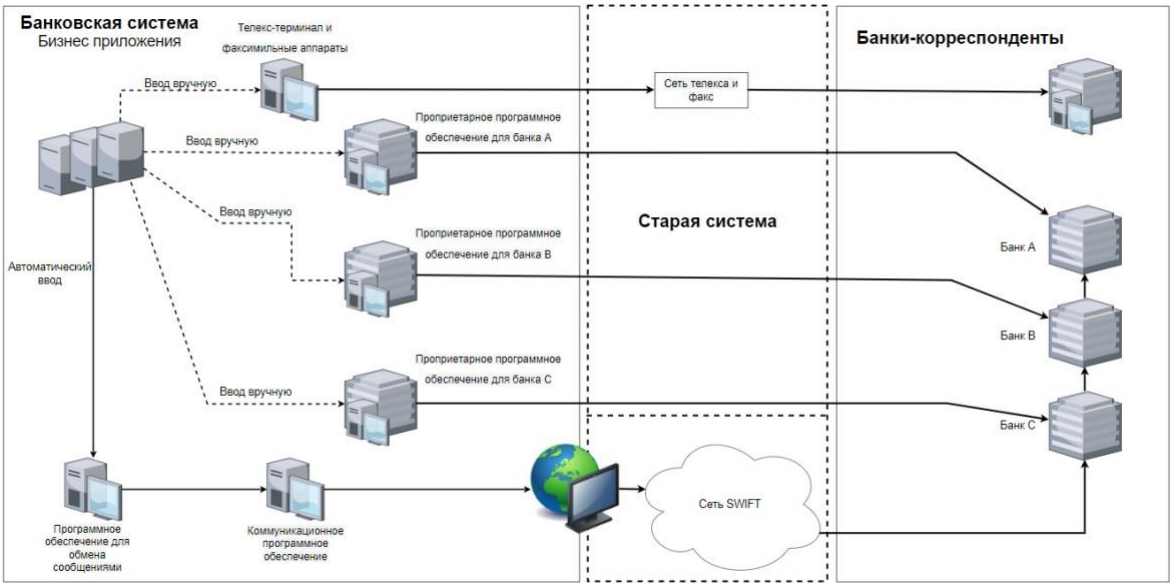



Рис. 2. Процессы SWIFT, влияющие на увеличение прибыльности банковского сектора по сравнению с системой связи между банками по телексу, факсу и т.п.

SWIFT использует парадигму «бережливого управления», где основной интерес заключён в анализе моделей использования финансовых структур и компаний по функциональным направлениям, а не по их размеру. Членство в SWIFT избавляет финансовые структуры и компании от необходимости анализировать технологии транзакционных сетей, что позволяет им сосредоточиться на разработке других инноваций в сфере финансовых услуг. Регулирующие органы, осуществляющие надзор за SWIFT, сосредоточены только на финансовом аудите, системных рисках и соблюдении нормативных требований.

Аналитический набор данных — это 6848 фирм, использующих SWIFT в 219 странах по всему миру с 1997 по 2019 год и работающих в сети «SwiftNet FIN» («SNFIN»). С учётом сложности финансовых структур и ограничениями, накладываемыми национальными органами финансового регулирования, был ограничен анализ Европой и США. Анализ SNFIN проводился по 3390 банками в 29 государствах на основе аналитики Bureau van Dijk (BVD) базы данных Bankscope, содержащей информацию о более чем 29000 государственных и частных банков, использующих и не использующих SWIFT. База данных интегрирует данные из семи источников Fitch Ratings, Capital Intelligence, Economist Intelligence Unit, Moody's, Standard and Poor's. Она содержит всю информацию из опубликованных банковских отчетов.

Аналитические данные были очищены от крайних отрицательных и положительных значений, которые появляются входных факторах, также избегаем потери данных путем сопоставления переменных производительности труда с верхним и нижним процентилями.

В табл. 1 представлена выборка данных по странам, включая столбец пользователей SWIFT.

Таблица 1

Аналитический набор данных по странам

| Страна имя | Количество фирмы | Процент от общего количества | Количество пользователей SWIFT | Процент населения, использующих SWIFT |
|---|---|---|---|---|
| Австрия | 230 | 3,36 | 100 | 1,22 |
| Бельгия | 98 | 1,43 | 88 | 1,08 |
| Великобритания | 455 | 6,64 | 538 | 6,58 |
| Венгрия | 40 | 0,58 | 43 | 0,53 |
| Германия | 1710 | 24,97 | 298 | 3,65 |
| Греция | 23 | 0,34 | 41 | 0,50 |
| Дания | 121 | 1,77 | 59 | 0,72 |
| Ирландия | 70 | 1,02 | 81 | 0,99 |
| Испания | 166 | 2,42 | 120 | 1,47 |
| Италия | 782 | 11.42 | 258 | 3.16 |
| Канада | 83 | 1,21 | 62 | 0,76 |
| Кипр | 29 | 0,42 | 38 | 0,46 |
| Латвия | 23 | 0,34 | 27 | 0,33 |
| Литва | 10 | 0,15 | 12 | 0,15 |
| Люксембург | 115 | 1,68 | 148 | 1,81 |
| Мальта | 14 | 0,20 | 15 | 0,18 |
| Нидерланды | 101 | 1,47 | 98 | 1,20 |
| Норвегия | 88 | 1,29 | 34 | 0,42 |
| Польша | 52 | 0,76 | 47 | 0,57 |
| Португалия | 47 | 0,69 | 45 | 0,55 |
| Словакия | 21 | 0,31 | 20 | 0,24 |
| Словения | 20 | 0,29 | 23 | 0,28 |
| США | 1343 | 19,61 | 567 | 6,94 |
| Финляндия | 19 | 0,28 | 22 | 0,27 |
| Франция | 468 | 6,83 | 250 | 3.06 |
| Чешский Республика | 32 | 0,47 | 28 | 0,34 |
| Швеция | 139 | 2.03 | 35 | 0,43 |
| Швейцария | 539 | 7,87 | 270 | 3.30 |
| Эстония | 10 | 0,15 | 13 | 0,16 |
| Всего | 6848 | 100,00 | 3380 | 41,34 |

Хотя SWIFT используется многочисленными финансовыми структурами, в том числе брокерами, дилерами, корпорациями, управляющими инвестициями, депозитариями, платежными

инфраструктурами и рынком ценных бумаг, но используется набор данных исключительно банковских учреждений всех видов. Почти 25% фирм находится в Германии из-за популярности местных сберегательных касс (Sparkassen), и почти 20% – в США (табл. 1). Другими государствами, имеющих большое количество в выборке банков, являются Италия (11,4%), Швейцария (7,9%), Франция (6,8%), Великобритания (6,6%). Чтобы избежать дублирования в данных, исключаются неконсолидированные учетные записи.

Оценивание производительности труда в финансовой сфере достаточно сложно, т.к. нет адекватного индекса цен на добавленную стоимость. Мы фокусируемся на марже прибыли, определяемой как валовая операционная прибыль до налогообложения, деленная на выручку («рентабельность продаж»), в качестве основного показателя эффективности. Также сравниваем результаты с альтернативными нормализаторами, такими как активы или собственный капитал. Экономическая прибыль может отличаться от бухгалтерской прибыли, но они коррелируют на уровне компании [7].

В табл. 2 показана описательная статистика. Медианный банк в выборке имеет не значительные параметры – 164 сотрудника, объем продаж 49 млн долларов и прибыль 5,9 млн долларов. Маржа прибыли соответствует 0,13 в долях единицы. Однако данные искажены, т.к. средний объем продаж составляет 638 миллионов долларов со стандартным отклонением в 3702 миллиона долларов. В табл. 2 описательная статистика разбита по размеру компании. Прибыль представляет собой разницу выручки и затрат, поэтому представляем результаты, которые разбивают прибыльность на компоненты выручки и затрат. Рассматриваем изменение занятости после принятия SWIFT в качестве дополнительного результата.

Таблица 2

Параметры описательной статистики по объектам анализа

| Объект анализа | Количество наблюдений | Медиана | Среднее значение | Среднеквадратическое отклонение |
|---|---|---|---|---|
| Всего активов (млн $) | 29970 | 729,43 | 10300 | 62000 |
| Всего продаж (млн $) | 29970 | 49.705 | 637,6793 | 3701.933 |
| Прибыль до налогообложения (млн $) | 29970 | 5.936 | 104.894 | 759,944 |
| Сотрудники | 29970 | 164 | 1460,54 | 8479,635 |
| Операционная расходы (млн $) | 29901 | 20,1 | 259,637 | 1674,894 |
| Рентабельность | 29970 | 0,1384 | 0,1522 | 0,1524 |
| Рентабельность активов | 29970 | 0,61 | 0,7822 | 0,9919 |
| Рентабельность собственного капитала | 29946 | 7,43 | 8,5566 | 8,1563 |
| Соотношение затрат и доходов | 29789 | 67,13 | 68,337 | 29,8822 |
| Небольшие компании | | | | |
| Всего активов (млн $) | 14300 | 255,992 | 294,235 | 211,316 |
| Всего продаж (млн $) | 14300 | 17,273 | 22.053 | 27.465 |
| Прибыль до налогообложения (млн $) | 14300 | 1,808 | 3.396 | 9.0938 |
| Рентабельность | 14300 | 0,1308 | 0,1418 | 0,156 |
| Большие компании | | | | |
| Всего активов (млн $) | 15670 | 2429,1 | 19400 | 84700 |
| Всего продаж (млн $) | 15670 | 162,521 | 1199,482 | 5054,607 |
| Прибыль до налогообложения (млн $) | 15670 | 22,23 | 197,518 | 1042,361 |
| Рентабельность | 15670 | 0,1459 | 0,1618 | 0,1483 |

Наш основной показатель – это фиктивная величина внедрения, равная единице в год, когда банк внедряет SwiftNet Fin, отмеченный окончанием пост-внедрения и началом «живой» фазы (рис. 1). При этом неясно, когда начнется фаза предварительной реализации. Как правило преимущества SWIFT не будут иметь место в первый год, а вместо этого будет наблюдаться

более долгосрочная динамика между внедрением SWIFT и его влиянием на чистую прибыль.

Основное уравнение прибыли:

$$P_{it} = \beta_l X_{it} + T_t + \delta_I + \varphi_{it} + \sum_{j=0}^{L} (\alpha_j \mathrm{SWIFT}_{i,t-j}), \quad (1)$$

где $P_{it}$ – маржа прибыли, отношение прибыли до налогообложения к объему продаж компании $i$ в момент времени $t$; X – вектор управляющих переменных, таких как логарифм совокупных активов для сотрудников, как показатель того факта, что компании с разной капиталоемкостью имеют различную прибыль от продаж (например, валовая прибыль будет выше при высоких фиксированных затратах); $\delta_i$ – совокупность детерминированных фиксированных эффектов для контроля постоянной ненаблюдаемой неоднородности переменной страны; $T_t$ – временные фиктивные переменные для контроля макроэкономических шоков; φ –идиосинкразическая ошибка; SWIFT – это переменная внедрения, представляющая бинарную фиктивную переменную, SWIFT = 1 в год фазы «ввода в эксплуатацию» и все годы после нее, SWIFT = 0 в годы, предшествующие году "ввода в эксплуатацию"; $L$ – распределенная временная задержка или наблюдаемый период, допускаем $L$ = 9, т.е. требуется около 10 лет, чтобы SWIFT полностью повлиял на производительность труда компании или банка.

Эконометрическая проблема, возникающая при оценке влияния внедрения SWIFT на деятельность компаний, заключается в ненаблюдаемой неоднородности. Это проявляется, когда имеется множество факторов, коррелирующих с результатами деятельности компании, которые не измеряются. Это может привести к завышению коэффициента SWIFT. Предполагаем, что эти ненаблюдаемые факторы остаются постоянными во

времени, и их рассматриваем как фиксированные эффекты. Затем осуществляем оценивание, включая полную совокупность фиктивных переменных на уровне компании (внутригрупповая оценка). Проблема с оценщиком фиксированных эффектов заключается в том, что он усугубляет ошибку измерения, вызывая уменьшения коэффициента SWIFT до нуля. Но поскольку это административные данные, погрешность измерения невелика. Другая проблема - все еще могут быть ненаблюдаемые шоки, так что внедрение SWIFT коррелирует с членом ошибки $\varphi_{it}$. Все стандартные ошибки необходимо сгруппировать по компаниям, чтобы учесть произвольные закономерности автокорреляции во времени.

В табл. 3 представлены основные результаты регрессии с использованием уравнения (1) на основе метода наименьших квадратов. Столбец №2 в табл. 3 определяет прибыльность компании по девятилетнему распределенному лагу использования SWIFT. SWIFT оказывает существенное влияние на прибыльность компаний в периоде до 9 лет, в последующих периодах изменение прибыльности незначительная. Как показано в основании столбца, сумма коэффициентов SWIFT значительно отличается от нуля ( p-значение = 0,0018 ), а коэффициенты в совокупности значимы (p-значение = 0,0006). Динамика интересная: влияния на прибыль мало, даже отрицательный коэффициент в какие-то первые годы SWIFT. В течение нескольких лет не материализуются большие эффекты, которые представляют кумулятивный эффект SWIFT с течением времени. Анализ табл.3 показывает, что положительная доходность не заметна в течение 2-х лет после внедрения SWIFT и лишь постепенно наращивает долгосрочный эффект 0,082, что является значительным.

Таблица 3

| Параметр или переменная | Маржа прибыли и указанное в скобках её стандартное среднеквадратичное отклонение | | |
|---|---|---|---|
| Тип компании | Все компании | Небольшие компании | Большие компании |
| $SWIFT_{it}$ | 0,0011 (0,0177) | 0,0012 (0,0273) | 0,0023 (0,0216) |
| $SWIFT_{it-1}$ | –0,0087 (0,0205) | –0,0001 (0,0309) | –0,0187 (0,0261) |
| $SWIFT_{it-2}$ | 0,0269 (0,016) | 0,0376 (0,0288) | 0,0114 (0,0155) |
| $SWIFT_{it-3}$ | –0,0051 (0,0133) | 0,0059 (0,023) | –0,0162 (0,014) |
| $SWIFT_{it-4}$ | 0,0263 (0,0113) | 0,0411 (0,0173) | 0,0105 (0,0141) |
| $SWIFT_{it-5}$ | 0,038 (0,0108) | –0,0002 (0,0161) | 0,0028 (0,0145) |
| $SWIFT_{it-6}$ | 0,0057 (0,011) | 0,0027 (0,0172) | 0,0074 (0,0141) |
| $SWIFT_{it-7}$ | 0,0105 (0,0104) | 0,0147 (0,0171) | 0,0062 (0,0132) |
| $SWIFT_{it-8}$ | 0,0034 (0,0089) | –0,0015 (0,016) | 0,0042 (0,0105) |
| $SWIFT_{it-9}$ | 0,0184 (0,0077) | 0,0167 (0,0135) | 0,0138 (0,009) |
| Всего: | 0,0823 | 0,1181 | 0,0238 |
| Статистические параметры | | | |
| Значимость суммы коэффициентов SWIFT | 0,0006 | 0,0024 | 0,4053 |
| Совместная значимость коэффициентов SWIFT | 0,0018 | 0,0215 | 0,6004 |
| Количество фирм | 5615 | 2832 | 2783 |
| Количество наблюдений | 29970 | 14300 | 15670 |
| Коэффициент регрессии, $R^2$ | 0,6694 | 0,6622 | 0,6852 |

**Выводы.**

Проанализировав табл. 3, получаем два основных результата:

1. Существует положительный и статистически значимый эффект использования SWIFT на деятельность финансовой компании, оцененный по показателю нормы прибыли, и этот эффект является очень значимым по значению величины. Это согласуется с другими научными выводами о влиянии ИКТ на финансовую эффективность компаний.

2. Норма прибыли от использования SWIFT гораздо выше для небольших фирм, чем для крупных.

## Список использованной литературы

1. Roach, S.S. Services under Siege: The Restructuring Imperative // Harvard Business Review 39 (2 (September-October)). – 1991. – Vol. 69, number 5 – pp. 82–92.

2. Haynes, M., Thompson, S. The Productivity Impact of IT Deployment: An Empirical Evaluation of ATM Introduction // Oxford Bulletin of Economics and Statistics. – 2000 – Vol. 62, issue 5. – pp. 607-619. DOI:10.1111/1468-0084.00192.

3. Beccalli, E. 2007. Does IT Investment Improve Bank Performance? Evidence from Europe // Journal of Banking & Finance. – 2007. – Vol. 31(7). – pp. 2205-2230.

4. Kretschmer, T. Information and Communication Technologies and Productivity Growth: A Survey of the Literature // OECD Digital Economy Papers. – 2012. – No. 195. – pp. 1-27.

5. Weirdt, D. M., Hadji-Ashrafi, S., Randall, P., and Scott, S. V. Standards: Building a generic template // Dialogue - The SWIFT Community, Q2 2005.

6. Scott, S.V., Zachariadis, M. A historical analysis of core financial services infrastructure: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT) //LSE Research Online Documents on Economics 33886, London School of Economics and Political Science, LSE Library. – 2010. – 27 p.

7. Slade, M. Models of Firm-Level Profitability // International Journal of Industrial Organization. 2004. – Vol. 22 – pp. 289-308.

# Бизнес-планирование (на примере ИП «PROtativ»)

***Денисов А. О.***
***«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана)***

***Denisov A. O.***
***Moscow State Technical University named after N.E. Bauman (National Research University)" (MSTU. Bauman)***

**Аннотация**

Цель работы – обоснование конкурентоспособности малого предприятия «PROtativ» на рынке портативной аудио продукции класса Hi-End.

Поставленная цель достигается за счет выявления слабых и сильных сторон основных конкурентов компании «PROtativ», разработки рационального выбора ассортимента и стратегии выхода на рынок аудио продукции класса Hi-End компанией «PROtativ».

**Ключевые слова**: бизнес-модель, конкурентоспособность, малое предприятие.

**Annotation**

The purpose of the work is to substantiate the competitiveness of the small enterprise "PROtativ" in the market of Hi-End class portable audio products.

This goal is achieved by identifying the strengths and weaknesses of PROtativ's main competitors, developing a rational choice of assortment and a strategy for entering the market of Hi-End audio products by PROtativ.

**Keywords**: business model, competitiveness, small business.

## 1.1 Описание бизнес-идеи

В настоящее время наблюдается тенденция повышения спроса на портативную аудиотехнику. В период с 01.01.20 по 31.08.20 в России было продано 10 млн. наушников на общую сумму 21,2 млрд. рублей, что по сравнению с 2019 годом больше на 2% в натуральном выражении, и на 30% – в денежном. Средняя цена наушников выросла на 28% и составила 2 тыс. рублей за штуку. Наушники с подключением к источнику звука через Bluetooth все активнее заменяют пользователям проводные аксессуары. Полностью без проводов была продана каждая четвертая пара наушников, что составляет более 60% рынка в денежном выражении.

На российском рынке беспроводные модели аудиотехники представлены такими крупными брендами, как JBL, Xiaomi, Apple и др. Конкурировать с ними не предоставляется возможным из-за высокой стоимости лицензии на кодеки (Qualcomm Aptx, LDAC и др.) с приемлемым уровнем битрейта.

Основной недостаток беспроводных моделей аудиотехники состоит в том, что передача звука по Bluetooth значительно уступает в качестве по сравнению с проводными аналогами. Пропускная способность Bluetooth канала недостаточна для передачи качественного сигнала. Поэтому используются различные кодеки, сжимающие сигнал. Например, кодек Qualcomm Aptx разбивает сигнал на несколько частотных дорожек и обрабатывает их по отдельности, что приводит посторонним шумам, урезанию и ухудшению проработки частотного диапазона.

Высокое качество звука актуально с появления самых первых наушников, а беспроводные модели не способны передать звучание преимального уровня (Hi-End). На рынке аудио аппаратуры всегда есть потребители, для которых качество звучания имеет первостепенное значение. Поэтому, несмотря на растущий спрос на беспроводные модели, рынок проводных Hi-End наушников по-прежнему очень актуален. Рассматриваемая компания «PROtativ» будет ориентироваться именно на этот сегмент покупателей.

Стратегия развития компании основывается на постоянном мониторинге мирового опыта, изучении и внедрении новых технологий, а также поиске наиболее эффективных методов удовлетворения потребительского спроса покупателей.

Объектом исследования являются компании-производители портативной аудио продукции класса Hi-End.

Цель работы – обоснование конкурентоспособности малого предприятия «PROtativ» на рынке портативной аудио продукции класса Hi-End.

Основные положения бизнес-идеи:

Ключевые партнеры: Компании производители аудиотехники Hi-end, дистрибьюторы (Aliexpress, Amazon, Penon).

Ключевые виды деятельности: Продажа портативной Hi-end аудиотехники.

Ключевые ресурсы: Начальные вложения 1200000 руб.

Ценностные предложения: Лучшая цена на рынке и уникальный товар.

Взаимоотношения с клиентами: Живое общение, звонки по телефону, переписка через социальные сети или через сайт.

Каналы сбыта: Покупатели.

Потребительские сегменты: Нишевый рынок.

Структура издержек:

1. Постоянные (аренда, зарплата сотрудникам);
2. Переменные (закупка новых товаров);
3. Средние и валовые издержки отсутствуют.

Потоки поступлений доходов: Покупатели.

Миссия для деятельности ИП «PROtativ»

Таблица 1 – Описание миссии ИП «PROtativ»

| обное описание миссии организации | |
|---|---|
| укты или услуги | та: продажа портативной аудиотехники класса Hi-End |
| ории целевых потребителей | ные лица, в основном мужчины 35-40 лет |
| логия | Магазин розничной торговли |
| Конкурентные преимущества | Низкая цена, уникальный товар. |
| Философия | Высокое качество звука за разумные деньги. |

Видение для деятельности ИП «PROtativ»:

В будущем компания планирует не только улучшение качества услуг, но и возможно расширение ассортимента как услуг, так и создание наушников собственной марки.

## 1.2 Анализ клиентской базы

На основе изучения социальных сетей автором был проведен анализ потенциальных клиентов магазина «PROtativ». Можно выделить три ожидаемых аватара идеального клиента (табл. 2-4).

Таблица 2 – Характерные особенности потенциальных клиентов магазина «PROtativ»

| | |
|---|---|
| Пол | Мужской |
| Возраст | 35-40 |
| Сфера деятельности | Частный бизнес |
| Должность | Руководитель |
| Ключевые проблемы | Отсутствие качественного звука в многофункциональных приборах (телефон, ноутбук и т.д.) |
| Его страхи | 1. Брак |
| | 2. Неудовлетворенность товаром |
| | 3. Подделка |
| | 4. Китай |
| Его желания | 1. Качественный товар |
| | 2. Ассортимент |
| Его жизненные цели | 1. Развитие (карьера) |
| | 2. Семья |

Таблица 3 – Характерные особенности потенциальных клиентов магазина «PROtativ»

| | |
|---|---|
| Пол | Мужской |
| Возраст | 21 |
| Сфера деятельности | Студент / наемный рабочий |
| Должность | - |
| Ключевые проблемы | Отсутствие качественного звука в многофункциональных приборах (телефон, ноутбук и т.д.) |
| Его страхи | 1. Брак |
| | 2. Неудовлетворенность товаром |
| | 3. Подделка |
| | 4. Китай |
| Его желания | 1. Качественный товар |
| | 2. Доступные цены |
| Его жизненные цели | 1. Перспективная работа |
| | 2. Улучшение качества жизни |

Таблица 4 – Характерные особенности потенциальных клиентов магазина «PROtativ»

| | |
|---|---|
| Пол | Мужской |
| Возраст | 60+ |
| Сфера деятельности | - |
| Должность | Пенсионер |
| Ключевые проблемы | Отсутствие качественного звука в многофункциональных приборах (телефон, ноутбук и т.д.) |
| Его страхи | 1. Брак |
| | 2. Неудовлетворенность товаром |
| | 3. Подделка |
| | 4. Китай |
| Его желания | 1. Качественный товар |
| | 2. Доступные цены |
| | 3. Ассортимент |
| Его жизненные цели | 1. Комфортная жизнь |
| | 2. Воспитание внуков |

Первая группа клиентов (табл. 2) самая платежеспособная и многочисленная. Как правило, к 40 годам человек уже состоялся в профессиональном плане, имеет стабильный доход и может позволить себе дорогостоящие покупки. В первую очередь таких клиентов интересует качество и ассортимент товара. Клиенты группы (табл. 3) и (табл. 4) основное внимание уделяют цене товара. Все клиенты имеют страх купить китайскую подделку, нарваться на брак и в итоге остаться неудовлетворенным товаром.

Магазин «PROtativ» будет расположен в центре Санкт-Петербурга. Выбор культурной столицы обоснован меньшей по сравнению с Москвой конкуренцией и достаточно высокой платежеспособностью покупателей (табл. 5).

Таблица 5 – Характерные особенности потенциальных клиентов магзина «PROtativ»

| ны клиентов | Численность, чел. | Доля, % | Средний уровень доходов, тыс. руб. |
|---|---|---|---|
| 1 | 50 | 70 | 150 |
| 2 | 30 | 10 | 20 |
| 3 | 20 | 20 | 35 |
| Всего | 100 | 100% | 205 |

На основе деятельности ближайшего конкурента – московского магазина «Патефон», была построена «карта путешествия клиента» (CJM) для наиболее многочисленного и платежеспособного сегмента покупателей – мужчин 35 лет (табл. 6). Для успешной реализации рассматриваемой бизнес-идеи необходимо большое внимание уделять рекламной компании в социальных сетях через профильный блог, высококачественным фотографиям продукции и созданию удобного сервиса по оценке оказанных услуг.

Таблица 6 – Построение CJM для клиента

| Этапы | Действия | Проблемы | Эмоции | Решение проблемы |
|---|---|---|---|---|
| Возникло желание купить высококачественные наушники и плеер | Поиск в интернете магазинов в городе | Недостаточно рекламы, пассивный «образ жизни» сайта | Отсутствие доверия, безысходность | Усиление рекламной активности, работа над продвижением, выход в социальные сети |
| Вход на сайт магазина аудиотехники Hi-End класса | Знакомство с сайтом, изучение цен, товаров, обратной связи | Скудное оформление, слабая активность в соц. сетях | Не очень приятное первое впечатление, отсутствие желания | Наем дизайнера сайтов, добавление портфолио, фотографий товаров на белом фоне, активное ведение соц. сетей |
| Выбор товара | Выбор конкретных товаров | Отсутствие фотографий и описания характеристик товара | Неизвестность, сложность в выборе товара | Добавление высококачественных фотографий и описания |
| Оформление заказа доставкой или самовывоз на определённую дату | Звонок менеджеру для подтверждения | Нет возможности подтвердить через различные сервисы (yclients и т.д.) | Необходимость выделить время для звонка менеджеру | Добавление онлайн кассы и сопутствующих возможностей сайта |

## 1.3 Анализ конкурентов

Основными конкурентами компании «PROtativ» являются санкт-петербургский филиал крупнейшего в Европе магазина аудиопродукции «Doctorhead» и розничные магазины с широким спектром товаров (Эльдорадо, М-видео), разбросанные по всему городу. Как видно из табл. 7, на все преимущества конкурентов у компании «PROtativ» есть свой ответ.

Таблица 7 – Анализ конкурентов и ответ компании

| Конкурент | Преимущества/ недостатки | | Важность для потребителя | Ответ компании «PROtativ» |
|---|---|---|---|---|
| «Doctorhead» | Преимущества | Большой ассортимент | Важно | Только качественный ассортимент |
| | | Масштаб бренда | Менее важно | Высокий рейтинг и репутация |
| | Недостатки | Цена | Очень важно | Цена практически всегда, ниже минимум на 5% |
| | | Множество плохих товаров по соотношению цена/качество | Не очень важно | Только самый лучший и интересный товар по соотношению цена/качество |
| Магазины по продаже разной электроники | Преимущества | Большое кол-во магазинов | Важно | Нишевый сегмент потребителей |
| | Недостатки | Цена | Важно | Низкие цены |
| | | Отсутствие хорошего товара по соотношению цена/качество | Не очень важно | Весь товар хороший по соотношению цена/качество |
| | | Бестолковые консультанты | Не важно | Экспертные консультанты |

Для успешного выхода компании «PROtativ» на рынок необходимо иметь низкие цены и широкий ассортимент продукции (табл. 8).

Таблица 8 – Оценки потребителем важности преимществ/недостатков магазина аудиотехники

| Преимущество/недостаток продукта | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| П1 | | | Низкие цены |
| П2 | | Уникальность товара | |
| П3 | Экспертные консультанты | | |
| Н1 | | Скромный ассортимент | |
| Н2 | Подозрение к качеству товара | | |

**2.1. Построение организационной структуры**

Формат ведения бизнеса – ИП по причине простой отчетности (отсутствия требований по открытию личного счета и ведения бухучета).

Регистрация ИП будет проводиться самостоятельно, без помощи профессиональных регистраторов. Система налогообложения – УСН. Государственная регистрация ИП будет осуществляться в регистрирующем органе по месту регистрации. После регистрации требуется встать на учет в качестве работодателя ФСС, оформить работников, обеспечить ведение бухучета и открытие банковского счета. Стоимость: уплата госпошлины – 800 руб. Затраты на изготовление печати – 500 руб.

ИП «PROtativ» имеет линейную структуру. Руководитель осуществляет прямое руководство подчиненными в форме приказов, указаний и т.п. Число ступеней в линейной структуре зависит от общего числа работников организации и нормы управляемости.

Линейная структура применяется в небольших организациях (например, в магазинах, кафе, мастерских по ремонту бытовой техники, станциях технического обслуживания автомобилей и т.п.). Преимущества линейной структуры:

- • однозначность воздействия субъекта на объект управления;
- • относительно короткие каналы коммуникаций;
- • возможность получения подчиненными непротиворечивых заданий;
- • высокая ответственность руководителя за результаты работы подчиненного ему коллектива;
- • обеспечение единства руководства сверху донизу.

Бизнес-процессы верхнего уровня в нотации IDEF0.

IDEF0 – методология функционального моделирования, которая предназначена для описания бизнес-процессов. В ней рассматриваются логические отношения между работами (рис. 1, табл. 9)).

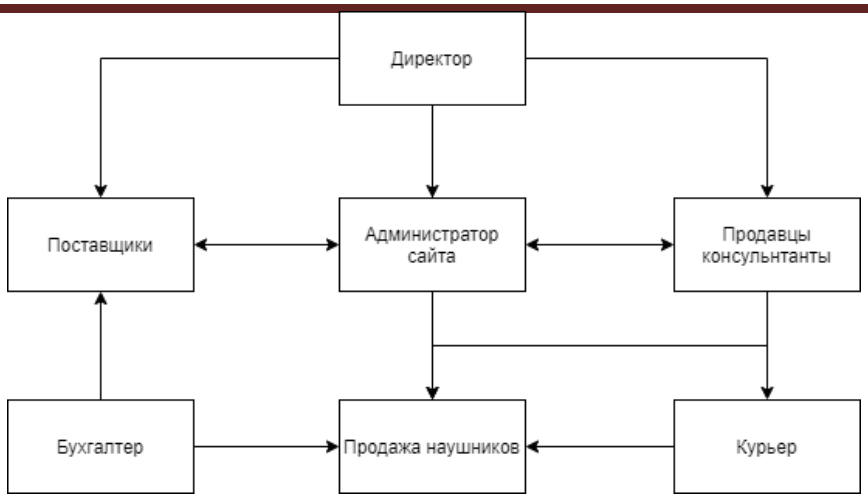



Рис. 1. Описание бизнес-процесса

Таблица 9. Исполнители бизнес-процессов и их статус

| ория с- ссов | Бизнес-процессы верхнего уровня | пнители | с исполнителя |
|---|---|---|---|
| ессы управления | вление снабжением | ктор | ренний |
| | вление продажами | ктор | ренний |
| вные процессы | жение | удник | ренний |
| | ажи | удник | ренний |
| ессы обеспечения | лтерский учет | лтерские услуги | енний |
| | дическое обеспечение | дическая помощь | ний |

## 2.2 Основные обязанности сотрудников

В компанию будут входить: два консультанта-продавца, курьер и администратор сайта. При необходимости предусмотрен приглашенный бухгалтер. В обязанности консультантов-продавцов будет входить продажа товара, ответ на телефонные звонки, разгрузка и сортировка товара. Консультанты будут работать с 12.00 до 20.00 по схеме 2 через 2.

Курьер будет доставлять товар в пределах Санкт-Петербурга и отправлять посылки через СДЭК по всей России.

Администратор сайта будет заниматься поддержкой сайта.

Роль начальника будет заключаться в маркетинговом продвижении компании, общении с поставщиками, заказе товара и оформлении таможенных формальностей.

Таблица 10. – Показатели бизнес-процессов, выполненных сотрудниками

| Показатели бизнес-процессов | Целевые значения показателей | Единица измерения | Период для показателя | Информационная система |
|---|---|---|---|---|
| Количество сбоев доставки | 3 | раз | год | 1С предприниматель |
| Процент отклонения от плана работ | 0 | процент | месяц | 1С предприниматель |
| Количество санкций сотрудникам | 2 | раз | месяц | 1С предприниматель |
| Количество сбоев работы | 2 | раз | год | 1С предприниматель |
| Количество некачественно выполненной работы | 0 | шт. | год | 1С предприниматель |
| Количество нерешенных юридических вопросов | 0 | шт. | месяц | Правовая система |
| Количество ошибок в отчетности | 0 | шт. | квартал | 1С бухгалтерия |

## 2.3 Ценовая политика компании

Товар заказывается оптом напрямую от производителей (Ibasso, Dunu, Fearless и др.). За счет этого удастся достичь цены ниже, чем у конкурентов. Так как гарантийные сервисы на данные товары на территории России отсутствуют, то нет необходимости осуществлять русификацию товара (гарантия и т.д.). Для покупателей будет доступен бонус в виде 5% скидки на все товары при повторной покупке, а также, если покупатель будет подписан на нас в социальных сетях. Сравнение ценовых предложений с предложениями конкурентов показано в табл. 11.

Таблица 11 – Ценовое предложение, руб.

| Товар/услуга | Цена конкурентов | Потребители | Планируемая цена | | | Цена продаж |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Метод определения | Диапазон цен | | |
| | | | | min | max | |
| Наушники Dunu dk-4001 | 56800 . | Взрослая состоятельная аудитория | Оптовая цена производителя | 44400 | 59990 | 43000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Плеер iBasso dx220 | 65900 | Взрослая состоятельная аудитория | Оптовая цена производителя | 65900 | 65900 | 60990 |
| Наушники Ostry kc07 | 14990 | Среднесостоятельная аудитория | Оптовая цена производителя | 10352 | 14990 | 9990 |
| Плеер QLS361 | У конкурентов в Питере товар отсутствует | Взрослая состоятельная аудитория | Оптовая цена производителя | - | - | 52900 |
| Наушники Whizzer HE03 | 10300 | Среднесостоятельная аудитория | Оптовая цена производителя | 10300 | 11000 | 7990 |

### 3.1. Рациональный способ налогообложения

Налоги можно назвать основным бременем любого бизнеса, но на начальном этапе жизни компании они особенно болезненны. Сегодня в России налоговое администрирование достаточно жёсткое, поэтому перед открытием магазина необходимо предусмотреть наиболее рациональную схему налогообложения.

Благодаря уплате налогов можно существенно снизить риски работы с поставщиками аудиотехники и ее таможенного оформления, появится возможность расширять собственную сеть магазинов, и, что очень важно, можно будет смело рассказывать о своей деятельности всем и каждому.

В результате это должно привести к росту оборота и повышению прибыли, что является актуальной задачей для нашей компании.

При объекте налогообложения «доходы» ставка составляет 6%. Если объектом налогообложения являются «доходы минус расходы», ставка составляет 15%. ЕНВД = 15%.

Таблица 12 – Расчет УСН по доходам (6%), тыс. руб.

| | квартал | квартал | квартал | квартал | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| д | 15000 | 17000 | 16000 | 20000 | 68 | 85 | 102 |
| | 900 | 1020 | 960 | 1200 | 4080 | 5100 | 6120 |

Таблица 13 – Расчет УСН по доходам и расходам (15%), тыс. руб.

| | квартал | квартал | квартал | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| д | +302.6 | +202.6 | +1942.6 | 8 | ).4 | ).4 |
| | 45.39 | 30.39 | 291.39 | 367.17 | 1839.06 | 2905.56 |

На основании табл. 12, 13 можно сделать вывод, что УСН по доходам и расходам является наиболее рациональным способом налогообложения.

## 3.2. Финансовые расходы

Таблица 14 – Отчисления в фонды

| Фонд | Ставка, % от ФОТ |
|---|---|
| ПФ | 22% |
| ФСС | 2.9% |
| ФМС | 5.1% |
| ФСС НС и ПЗ (страховые взносы от несчастных случаев и профессиональных заболеваний) | 0.2% |
| ИТОГО взносы в фонды | 30.2% |

Таблица 15 – Фонд оплаты труда (включая налоги и обязательные взносы). Кроме сдельной оплаты (без бонусов). Детализация.

| Должность в штатном расписании | Кол-во чел. | Ставка, тыс. руб./мес. | 1 год | | | | ФОТ, тыс. руб. в 1год | ФОТ, тыс. руб. в 2 год | ФОТ, тыс. руб. в 3 год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | | | |
| Консультант-продавец | 2 | 30,00 | 180 | 180 | 180 | 180 | 720 | 720 | 720 |
| Администратор сайта | 1 | 35,00 | 105 | 105 | 105 | 105 | 420 | 420 | 420 |
| Курьер | 1 | 35,00 | 105 | 105 | 105 | 105 | 420 | 420 | 420 |
| Всего | 4 | 130 | 390 | 390 | 390 | 390 | 1560 | 1560 | 1560 |

Таблица 16 – Расходы на маркетинг. Детализация

| | Маркетинговые расходы, тыс. руб | 1 год | | | | Итого 1 год | 2 год | 3 год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Заработная плата коммерческого персонала, тыс. руб | 272.22 | 272.22 | 272.22 | 272.22 | 1088.88 | 1088.88 | 1088.88 |
| 2 | Налоги на ФОТ коммерческого персонала | 117.78 | 117.78 | 117.78 | 117.78 | 471.12 | 471.12 | 471.12 |
| 3 | Реклама, маркетинг | 20 | 20 | 20 | 0 | 60 | 0 | 0 |
| | Всего | 410 | 410 | 410 | 410 | 410 | 1640 | 1640 |

Таблица 17 – Постоянные расходы, тыс. руб.

| | Статьи расходов | 1 год | | | | Итого 1 год | 2 год | 3 год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1квартал | 2квартал | 3квартал | 4квартал | | | |
| 1 | ФОТ | 390 | 390 | 390 | 390 | 1560 | 1560 | 1560 |
| 2 | Коммунальные платежи | 11.4 | 11.4 | 11.4 | 11.4 | 45.6 | 45.6 | 45.6 |
| 3 | Аренда помещения | 78 | 78 | 78 | 78 | 312 | 312 | 312 |
| 4 | Маркетинг | 20 | 20 | 20 | 0 | 60 | 0 | 0 |

Таблица 18 – Переменные расходы, тыс. руб.

| СТАТЬИ РАСХОДОВ | 1 год | | | | Итого 1 год | 2 год | 3 год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1квартал | 2квартал | 3квартал | 4квартал | | | |
| ФОТ (сдельная оплата труда) | 540 | 560 | 550 | 590 | 2140 | 2410 | 2580 |
| Транспортные расходы курьера | 5,4 | 5,4 | 5,4 | 5,4 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| Бонусы и комиссии продавцам | 90 | 102 | 96 | 120 | 408 | 486 | 518 |
| Эквайринг или инкассация выручки | 140.71 | 159.48 | 150.1 | 187.62 | 637.91 | 956.86 | 2392.15 |
| Налог УСН с объектом налогообложения «доходы» | 0 | 45.39 | 30.39 | 291.39 | 367.17 | 1839.06 | 2905.56 |
| Всего | 776.11 | 872.27 | 831.89 | 1194.41 | 3674.68 | 5443.52 | 8417.31 |

Таблица19 – Приобретение оборудования и инвентаря

| удование и инвентарь | мость тыс. руб. |
|---|---|
| IKEA ЛИННМОН | |
| теллажа IKEA КАЛЛАКС | |
| ЛИРА | |
| IKEA | |
| | |

Таблица 20 – План инвестиционных затрат

| Статья инвестиций | Всего затрат, тыс. руб. |
|---|---|
| Капитальные затраты: | 0 |
| Приобретение основных средств, оборудования и инвентаря | 31.4 |
| Первоначальный оборотный капитал: | |

| | |
|---|---|
| Формирование запасов сырья и материалов/ товарных запасов | 5000 |
| Ремонт и перепланировка | 0 |
| Покупка программного обеспечения | 0 |
| Создание сайта | 35 |
| Оборудование рабочего места | 15 |
| Разрешительная документация | 1.3 |
| Прочие стартовые расходы | 0 |
| Всего первоначальный оборот | 5051.3 |
| Итого | **5082.7** |

## 3.3.Точка безубыточности

Таблица 21 – План продаж

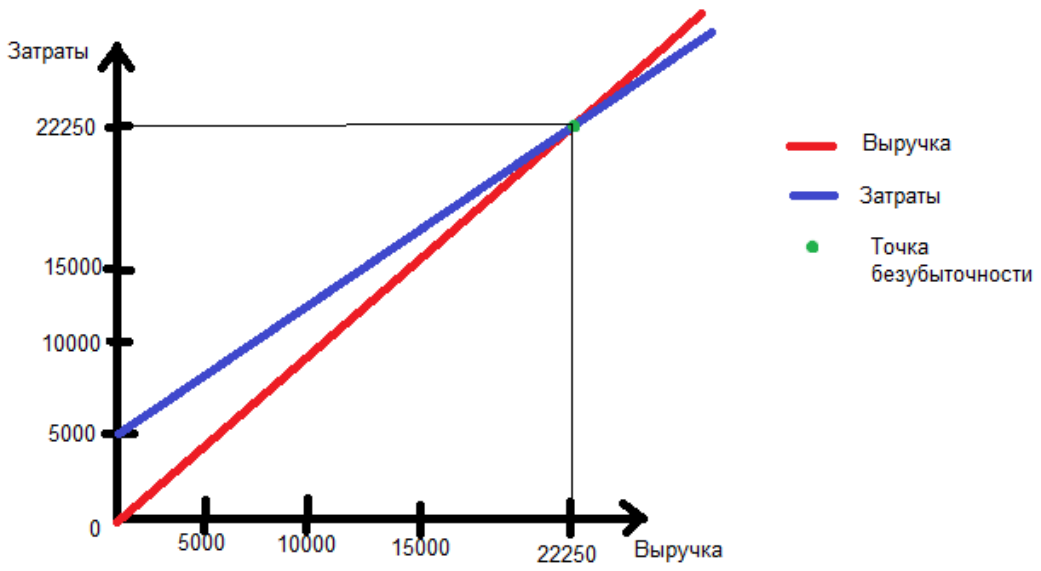
| План продаж, тыс. руб. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| НАПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖ | 1 год | | | | Всего 1 год | 2 год | 3 год | Итого |
| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | | | | |
| Общий объем продаж | 15000 | 17000 | 16000 | 20000 | 68000 | 85000 | 102000 | 255000 |
| Сегмент 1 Наушники | 8000 | 8800 | 8400 | 10500 | 3570 0 | 42500 | 48500 | 126700 |
| Сегмент 2 Плееры | 6000 | 6500 | 6250 | 750 0 | 26250 | 36000 | 44250 | 106500 |
| Сегмент 3 Аксессуары к ним | 1000 | 1700 | 1350 | 2000 | 6050 | 650 | 9250 | 15950 |

По причине отсутствия обособленного имущества все источники финансирования заключены в собственных средствах.

Таблица 22 – Источники финансирования

| Источники финансирования | График финансирования, тыс. руб. | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | Месяцы | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 11 | 12 |
| Собственные средства | 100 | 5051.3 | 5000 | 5000 | 5400 | 5500 | 5700 | 6400 | 6500 |
| Всего | | 5051.3 | 5000 | 5000 | 5400 | 5500 | 5700 | 6400 | 6500 |

Точка безубыточности




В рамках созданной бизнес-модели точка безубыточности наступает всего через 4,5 месяца работы магазина. Наиболее рациональным способом налогообложения является УСН по доходам и расходам. Компанию отличает очень низкая стоимость оборудования и инвентаря.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время на рынке устойчивым спросом пользуется аудио продукция класса Hi-End в ценовом сегменте 10-35 тыс. руб. Потребители за эту сумму хотят получить от продукта наилучшее качество звучания, комфортную эргономику и высокую надежность.

Сравнительный анализ показал отсутствие сбалансированного показателя «цена-качество» у основных конкурентов компании «PROtativ». Для повышения конкурентоспособности продукция компании «PROtativ» должна опираться на гибкую ценовую политику, широкий ассортимент продукции во всех ценовых категориях, качественный сервис с возможностью прослушивания всего ассортимента аудиопродукции.

В рамках созданной бизнес модели точка безубыточности наступает всего через 4,5 месяца работы магазина, что говорит о правильно выбранной бизнес модели компании и высокой рентабельности бизнеса.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алдошина И.А., Приттс Р. Музыкальная акустика. С-Пб.: Композитор, 2006. 720 с.

2. Красильников В.А. Введение в акустику. М.: Издательство МГУ, 1992. 152 с.

3. Сайт «Патефон». [Электронный ресурс]. https://patefon.ru/ (дата обращения: 10.04.2021).

4. Андреев Д.А., Торопкин М.В. Аудиосистема класса HiFi своими руками. С-Пб.: Наука и Техника, 2006. 192 с..

5. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

6. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

7. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

8. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

9. 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.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

11. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

12. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С.84-87.

13. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. №2. С.192-196.

14. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

15. Типы и характеристики современных наушников. [Электронный ресурс]. https://www.audiomania.ru/content/art-6586.html (дата обращения: 10.04.2021).

16. Полноразмерные наушники. [Электронный ресурс]. https://doctorhead.ru/catalog/personal-audio/naushniki/polnorazmernye/ (дата обращения: 10.04.2021).

17. Арматурные, динамические и гибридные акустические системы: различия, преимущества и недостаткиhttps://headphone-review.ru/?p=14294 (дата обращения: 10.04.2021).

18. Электростатический громкоговоритель. [Электронный ресурс]. http://ldsound.ru/elektrostaticheskij-gromkogovoritel/ (дата обращения: 10.04.2021).

19. Официальный сайт компании «Mycroft» https://www.mycroft.su/

20. Misha Kucherenko On-Screen Interview Widescreen Review Issue 198 July/August, 2015. Pp. 28-37. [Электронный ресурс]. https://www.stereopravda.com/upload/iblock/978/97801afc884956320083a1237cfe7ffb.pdf (дата обращения: 10.04.2021).

# «Построение бизнес-модели деятельности индивидуального предпринимателя»

***Малицкий В.Я.***
***«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана)***

Аннотация

*Объектом исследования* выступает камнеобрабатывающая отрасль и индивидуальное предпринимательство.

*Предмет исследования* – процесс бизнес-планирования и прогнозирования ИП «Underfoot Smoothness».

*Целью* данной курсовой работы разработка бизнес-плана на примере ИП «Underfoot Smoothness».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие *задачи*:

- изучить основы бизнес-планирования и прогнозирования;
- построить бизнес-модели компании «Underfoot Smoothness»;
- построить бизнес-архитектуру «Underfoot Smoothness»;
- построить финансовую модель «Underfoot Smoothness».

**Ключевые слова:** бизнес-модель, бизнес-план, предприниматель.

## 1.1 Описание бизнес-идеи

Задание 1. Описать бизнес-идею

Бизнес-идея проекта проста и не является новаторской – индивидуальный предприниматель имеет в своем распоряжении оборудование для обработки полов из натурального камня, занимается поиском клиентов (заказов), закупает расходные материалы, составляет сметы, ведет переговоры с клиентами, несет ответственность за выполнение обязательств договора, отвечает за перевозку оборудования и наемных рабочих, которые оформляют себя как самозанятые и за обговоренную сумму с предпринимателем выполняют работу по обработке камня. Обработка полов из натурального камня — это рынок со стабильным спросом. В Москве имеется

тенденция на расширение, строятся дома и другие различные объекты, в которых имеется определенный процент желающих приобрести себе полы из натурального камня, в зависимости от местоположения объекта (центр Москвы или окраина) он может увеличиться или уменьшиться. Также со временем полы царапаются, теряют свой цвет и гладкость, и им необходима полировка.

*Описание ИП для клиентов* можно преподнести следующим образом:

Компания **«Underfoot Smoothness»** была основана в 2021 году, и с того же момента мы не сбавляем оборотов и реактивно растем.

За нашими плечами уже десятки идеально выполненных объектов по всей Москве.

Мы ценим наших клиентов, и можем гордо заявить, что нас рекомендуют все, с кем мы когда-либо работали.

Именно клиентоориентированность, коммуникация и желание предоставить высококачественный сервис являются нашей движимой силой.

Одна из политик нашей компании это работать открыто. Мы ничего не скрываем, и будем только рады если клиент проявит интерес не только к конечному продукту, но и самому процессу изготовления. К любой информации о нашем продукте двери всегда открыты для любопытных клиентов по номеру «89253334545» .

Задание 2. Описать миссию для деятельности индивидуального предпринимателя

**Таблица 1. Миссия для деятельности ИП**

| **Подробное описание миссии организации** | |
|---|---|
| **Продукты или услуги** | Услуга: затирка швов специальным клеем, шлифовка, полировка, обработка водоотталкивающим средством |
| **Категории целевых потребителей** | Компании, занимающиеся производством изделий из натурального камня; лица, занимающиеся установкой полов из натурального камня; владельцы полов из натурального камня, которым необходимо обновление. |
| **Технология** | Современное оборудование, разработанное для выполнения шлифовочных и полировочных услуг |
| **Конкурентные преимущества** | Узкая направленность, мобильность, качество, большой охват, низкие цены |

| | |
|---|---|
| **Философия** | Грамотное, качественное и быстрое выполнение своих обязательств наш приоритет |

Задание 3. Сформировать видение для деятельности индивидуального предпринимателя

После того как компания сможет стабильно с минимальным числом ошибок выполнять свои обязательства в срок, можно увеличить продажи и нанять еще бригады и за счет опыта первой бригады выполнять больше заказов на том же уровне. В перспективе можно было бы реорганизоваться в ООО и открыть точки в других городах. Также после полного охвата рынка можно расширить перечень предполагаемых услуг от полировки других поверхностей из натурального камня (стены, столешницы, камины и т.д.) до мойки ковров (где используется подобная технология).

## 1.2 Построение цепочки создания ценности

Задание 1. Спроектировать цепочку создания ценности:

Цепочка создания ценности – это набор логически связанных действий, которые выполняются для создания ценности клиентов. Цепочка создания ценности включает в себя все, что способствует оказанию услуги.

**Рис. 1 Цепочка создания ценности**

На рисунке 1 видно, что ИП является посредником между рабочими, клиентами и поставщиками.

## 1.3 Описание бизнес-процессов верхнего уровня

Задание 1. Описать процессы верхнего уровня в нотации IDEF0.

IDEF0 – методология функционального моделирования, которая предназначена для описания бизнес-процессов. В ней рассматриваются логические отношения между работами.

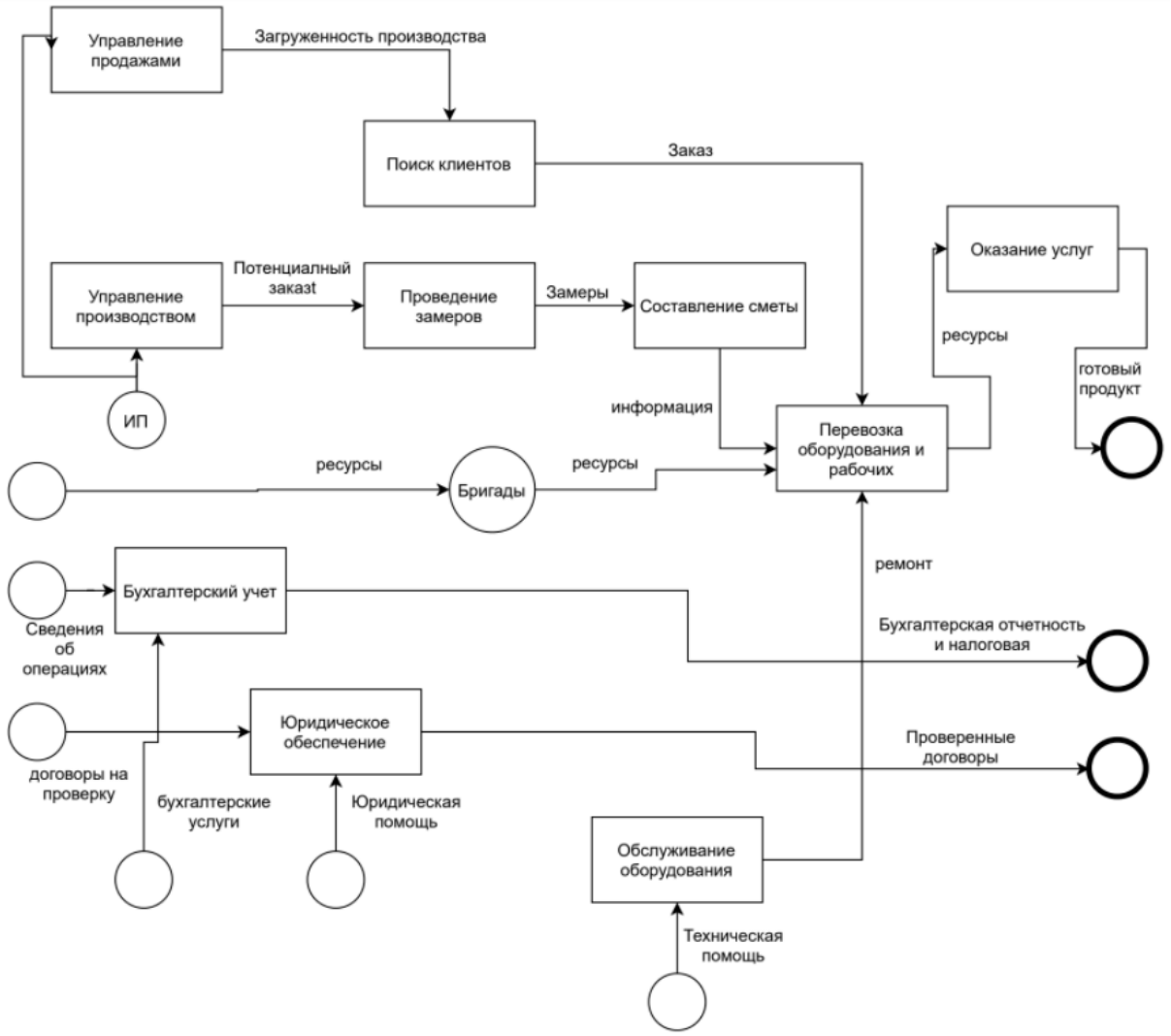



**Рис. 2 процессы верхнего уровня в нотации IDEF0**

Задание 2. Определить исполнителей бизнес-процессов и их статус

**Таблица 2. Исполнители бизнес-процессов**

| Категория бизнес-процессов | Бизнес-процессы верхнего уровня | Исполнители | Статус исполнителя |
|---|---|---|---|
| **Процессы управления** | Управление производством | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Управление продажами | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Транспортировка | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Управление закупками | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| **Основные процессы** | Затирка | Бригада | Внутренний |
| | Замеры | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Составление сметы | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Шлифовка | Бригада | Внутренний |
| | Полировка | Бригада | Внутренний |
| | Обработка водоотталкивающим средством (усилителем цвета) | Бригада | Внутренний |
| **Процессы обеспечения** | Обслуживание оборудования | Техническая помощь | Внешний |
| | Юридическое обеспечение | Юридическая помощь | Внешний |
| | Бухгалтерский учет | Бухгалтерские услуги | Внешний |

## 2.1 Построение модели бизнес-архитектуры

Задание 1. Построить модель бизнес-архитектуры деятельности индивидуального предпринимателя

Бизнес-архитектура помогает проекту адаптироваться к развивающемуся рынку, удовлетворять потребности и ожидания существующих и будущих клиентов, противодействовать деятельности существующей и возникающей конкуренции, стремиться внедрять инновации в технологии.

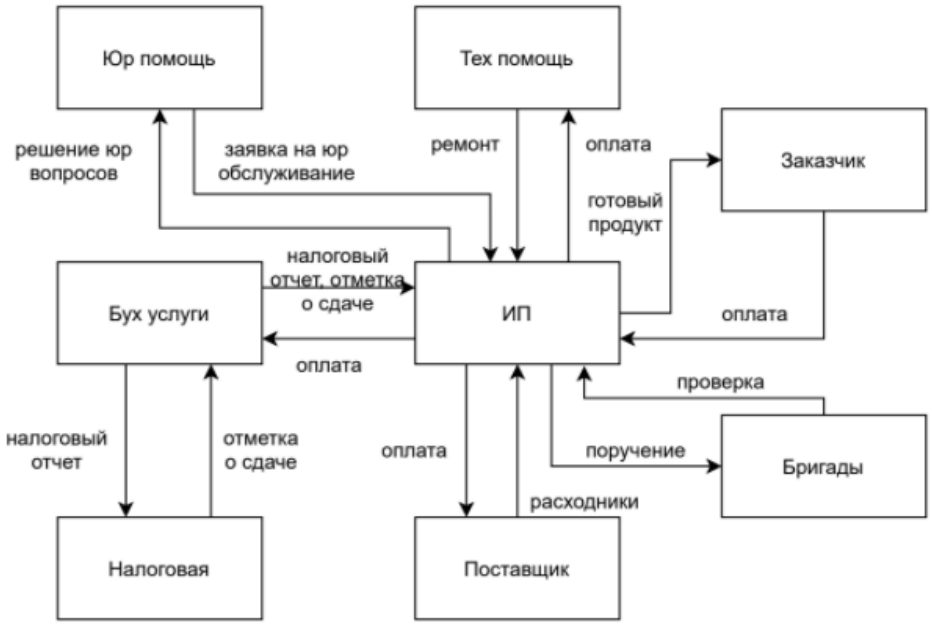



**Рис. 3 Модель бизнес-архитектуры**

## 2.2 Проектирование организационной структуры управления

Задание 1. Построить модель организационной структуры управления для деятельности индивидуального предпринимателя

Организационная структура - система, используемая для определения иерархии внутри проекта. Она определяет каждую работу, ее функцию и место, где она отчитывается в организации. Каждая организационная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Для данного проекта будет использоваться следующая организационная структура – линейная, потому что нет большого разнообразия в функциях подразделений организации.

**Рис. 4 Организационная структура**

Владелец ИП стоит во главе иерархии организационной структуры. Обязанности: замеры и оценка, транспортировка рабочих и оборудования, составление смет, планирование, составление договоров, поиск клиентов, контроль за работой бригад, закупка необходимых материалов.

Бригада – условная рабочая единица, состоящая из полировщика и помощника, который обеспечивает беспрерывность производства. Обязанности бригады: затирка швов между камнями, шлифовка, полировка, обработка средством.

## 2.3 Определение ключевых показателей эффективности бизнес-процессов

Задание 1. Определить показатели бизнес-процессов, их целевые значения, информационные системы, позволяющие автоматизировать бизнес-процессы.

**Таблица 3. Категории бизнес-процессов**

| Категория бизнес-процессов | Бизнес-процессы верхнего уровня | Исполнители | Статус исполнителя |
|---|---|---|---|
| **Процессы управления** | Управление производством | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Управление продажами | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Транспортировка | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Управление закупками | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| **Основные процессы** | Затирка | Бригада | Внутренний |
| | Замеры | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Составление сметы | Индивидуальный предприниматель | Внутренний |
| | Шлифовка | Бригада | Внутренний |
| | Полировка | Бригада | Внутренний |
| | Обработка водоотталкивающим средством (усилителем цвета) | Бригада | Внутренний |
| **Процессы обеспечения** | Обслуживание оборудования | Техническая помощь | Внешний |
| | Юридическое обеспечение | Юридическая помощь | Внешний |
| | Бухгалтерский учет | Бухгалтерские услуги | Внешний |

## Таблица 4. Показатели бизнес-процессов

| **Показатели бизнес-процессов** | **Целевые значения пок-лей** | **Единица измерения** | **Период для пок-ля** | **Информационная система** |
|---|---|---|---|---|
| **Процент простоя оборудования** | 10 | процент | месяц | 1С Предприниматель |
| **Кол-во упущенных клиентов** | 2 | шт | месяц | 1С Предприниматель |
| **Кол-во опозданий по срокам** | 1 | шт | месяц | 1С Предприниматель |
| **Кол-во бракованных расходованных материалов** | 4 | шт | квартал | 1С Предприниматель |
| **Кол-во некачественно выполненных услуг** | 3 | раз | месяц | 1С Предприниматель |
| **Срок выполнения заказа** | 3 | дней | минуты | 1С Предприниматель |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Кол-во ТО (техн. обслуживание)** | 3 | раз | квартал | e-mail |
| **Кол-во нерешенных юр вопросов** | 0 | шт | год | Правовые системы |
| **Кол-во ошибок при ведении документации** | 3 | раз | год | 1С Предприниматель |
| **Кол-во жалоб клиентов** | 3 | шт | квартал | 1С Предприниматель |
| **Кол-во ошибок в отчетности** | 0 | шт | квартал | 1С Бухгалтерия |

## 3.1 Разработка управленческой финансовой модели бизнеса

Финансовая модель – это инструмент, который позволяет прогнозировать финансовые результаты бизнеса для принятия стратегических и тактических управленческих решений.

Оборудование необходимое для обеспечения производства (оборудование под лизинг): строительный пылесос (2 шт.), машина для шлифовки пола (BIMACK BK400 и CHA 430-AA 2,2кВт 220V), болгарки (2 шт.), автомобиль для перевозки оборудования и людей (около 2 человек и водитель) (хендай портер).

Окупаемость услуг (без учета: заработной платы сотрудников, маркетинговых расходов, управленческих расходов, транспортных расходов, амортизации или аренды оборудования) показана в таблице 5.

Задание 1. Определить ассортимент, цену реализации и количество продаж:

При первоначальном построении финансовой управленческой модели необходимо определить следующие параметры:

- цена реализации (зп, транспортные расходы, электроэнергия, амортизация оборудования, расходные материалы, маркетинг и продвижение);
- количество продаж (заказов клиентов);
- наценка на стоимость (30%);
- срок выполнения заказа (в среднем это число разнится от 2 до 6 дней, для расчетов возьмем среднее - 3)
- выручка в месяц= цена реализации * наценка на стоимость (30%) * кол-во выполненных заказов;
- выручка в год = выручка в месяц * 12.

Таблица 5. Услуги

| Окупаемость услуг | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование услуг** | Наименование расходных материалов | Цена реализации (в среднем на 1 заказ), руб | Кол-во заказов в среднем за месяц (включаемые услуги зависят от заказа) | Выручка (с наценкой 30 %) в месяц, руб | Выручка в год, руб |
| **Расшивка швов и затирание швов клеем** | Специальный клей для камня<br>Краска для клея (чтобы цвет швов сочетался с камнем)<br>Раз в месяц новые шпатели (4 шт.)<br>Новые перчатки (10 шт.)<br>Диски для расшивки швов (1 шт.)<br>Ацетон для обработки перед затиркой (5 литров)<br>Ветошь (рулон) | Банка клея Akepox (11000 р.) на заказ уходит 1/3 = **3667 р**.<br>Колеры (300 р. за шт.) расходуются медленнее 1/10 на заказ = **30 р.**<br>Шпатели = **50р.**<br>Перчатки = **20р.**<br>Диск = **50р.**<br>Ацетон = **500р.**<br>Ветошь = **100р.**<br>**ИТОГО: 4417 р.** | 6 | 65435 | 785224 |
| **Шлифовка пола** | Железные насадки для шлифовки камня №1,2 (мрамор, гранит) | Диск алмазный шлифовальный №1,2 (2500 р. * 3 шт. = 7500 р.) 1/15 = **500 р.** | 6 | 34883 | 418600 |
| **Полировка пола** | Специальные насадки (60, 120, 240, 480, 800, 1500, 3000) под машинку для полировки камня<br>Шлифовочные круги на болгарку (60, 120, 240, 480, 800, 1500, 3000) | Набор дисков алмазных шлифовальных (60, 120, 240, 480, 800, 1500, 3000 * каждого по 3 шт. = 60000 р.) 1/30 = **2000р.** | 8 | 51783 | 621400 |
| **Кристаллизация пола** | Кристаллизатор (для доведения камня до | Кристаллизатор (2500 р. = 1 кг.) | 6 | 34883 | 418600 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | максимального блеска) | 1/5 = **500 р.** | | | |
| **Обработка усилителем цвета** | Специальное средство для обработки камня (усилитель цвета, водоотталкивающее, гидрофоб) | Akemi (7000 р. = 1 л.) 1/ 2 = **3500 р.** | 7 | 62833 | 754000 |
| Итого | | **10917** | **33** | **249819** | **2997824** |

С одной бригады получается валовая маржа в месяц (если оставить только наценку в 30%, хотя на каждый вид услуг наценка должна различаться в зависимости от сложности и уровня ответственности) будет 249819 * 0,3 = 74945 рублей.

А в год валовая маржа с одной бригады составить около 900000 рублей.

Со временем и опытом издержки будут снижаться (закупка оптом, эффективное использование материалов, сотрудничество с поставщиками, скидки и т.д.), будет расти и количество выполняемых объектов одной бригадой.

Если стабильно будут работать две бригады, как предусмотрено по проекту, то выручка и валовая маржа вырастут минимум в 1,5 раза, то есть валовая маржа в месяц будет около 12418 рублей, а год 1350000 рублей. Также за счет при большом объеме постоянные издержки неизменны вследствие этого с одной бригады маржа повыситься дополнительно.

Задание 2. Определить дополнительные прямые расходы и валовую маржу 2-го уровня:

Таблица 7. Доп. прямые расходы

| **Прямые расходы (персонал)** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование** | Ст-ть 1 часа р-ты, руб | Кол-во часов | Сумма, руб | Кол-во сотр-ов | Итого в день, руб | Кол-во раб. дней | Итого ст-ть в мес, руб |
| **ИП** | 333 | 9 | 3000 | 1 | 3000 | 22 | 66 000 |
| **Бригада 1 (бригадир, помощник)** | 222, 166 | 9 | 2000, 1500 | 2 | 3500 | 22 | 77 000 |
| **Бригада 2 (бригадир, помощник)** | 222, 166 | 9 | 2000, 1500 | 2 | 3500 | 22 | 77 000 |
| **Итого** | 220000 | | | | | | |

Расходы на персонал являются самыми большими в данном проекте.

220 000 – 77 000 = **143 000** прямые расходы оплату труда ИП и одной бригады.

Оплата труда сотрудникам должна быть по тарифной системе труда (оклад), чтобы у сотрудников был интерес в быстром и качественном выполнении заказа, и чтобы было меньше проблем с выяснением повышения суммы выплат за сложность или ответственность, но при необходимости сотрудничества с другими мастерами сдельная оплата за квадратный метр.

Также можно ввести балльно-рейтинговую систему для того, чтобы делить заказы по уровню сложности и дальности от офиса между бригадами у кого больше баллов тому более удобные или спокойные заказы, а также премии и надбавки. В зависимости от долговременности (1,2,3 года) сотрудничества можно повышать заработную плату сотрудника до определенного уровня и снижать при поломке имущества или оборудования.

Расчет налогов для владельца бизнеса:

Таблица 8. Расчет налогов

| **Отчисления в ПФР 22%** | **ФФОМС 5,1 %** | **ФСС 2,9%** | **НДФЛ 13%** | **Итого сумма налогов для владельца бизнеса, руб** |
|---|---|---|---|---|
| 14 520 | 3 366 | 1 914 | 8 580 | 28 380 |
| **Итого** | 28 380 | | | |

В связи с образованием самозанятости бригады могут оплачивать самостоятельно налоговые проценты (6% при заключении трудового договора).

С одной бригады налог будет: 77 000 * 0,06 = 4620 рублей.

Расчет валовой маржи в месяц (2 уровень):

| | |
|---|---|
| Валовая маржа в месяц (2 уровень) = валовая маржа в месяц (1 уровень) – прямые расходы (персонал) – налоги на з/п | 74945 - 28380 - 4620 = 41 945 |

Прямые расходы на персонал составили 222 000 рублей в месяц и эти данные были включены таблицу 5 с расчетом доли вклада бригады и ИП в каждую услугу.

Сумма налогов для владельца бизнеса = 37 620 рублей за 2 бригады.

Валовая маржа в месяц (2 уровень) = 41 945 рубля – это разница между валовой маржей 1-го уровня и дополнительными прямыми расходами.

Задание 4. Определить косвенные расходы и валовую маржу 3-го уровня:

Таблица 9. Косвенные расходы и валовая маржа 3-го уровня

| **Косвенные расходы** | |
|---|---|
| **Наименование** | Итого, руб |
| **Ремонт оборудования (2 машинки)** | 100 000 |
| **Новый строительный пылесос (2 шт.)** | 30 000 |
| **Транспортные расходы (мес)** | 15 000 |
| **Аренда дополнительного оборудования (при необходимости) (мес)** | 3 000 |
| **Болгарки (2 шт)** | 10 000 |
| **Амортизация (мес)** | 4 000 |
| **Расходы на ведение документации (мес)** | 1 500 |
| **Расходы по обеспечению защищенности собственности заказчиков от производственной деятельности (мес)** | 1 000 |
| **Прочие расходы** | 11 000 |
| Итого | **175 500** |

| | |
|---|---|
| Валовая маржа в месяц (3 уровень) = валовая маржа в месяц (2 уровень) – косвенные расходы в месяц | 41 945 – 15 000 – 3 000 – 1 500 – 4 000 - 1 000= 17 445 |
| *примечание* | В таблице сверху было указано, что в месяц рассчитываются такие позиции, как транспортные расходы, аренда доп. оборудования, амортизация и т.д. |

Все косвенные расходы составили в сумме 175 500 рублей, но не все позиции рассчитываются по месяцам. Валовая маржа в месяц (3 уровень) = 17 445 рубля – это разница между валовой маржей 2-го уровня и косвенными расходами в месяц.

Задание 5. Определить налоговую базу и прибыль за месяц.

Далее определяется налоговая база и ставка налогообложения в зависимости от выбранного налогового режима:

Таблица 10. Налоговая база и ставка налогообложения

| **Система налогообложения** | |
|---|---|
| **Выручка за месяц, руб** | 249 819 |

| | |
|---|---|
| **Расходы за месяц, руб** | 130691 |
| **Выплаты по кредиту** | - |
| **Налоговая база, руб** | 120 675 |
| **Налоговая ставка, %** | 6% |
| **Сумма налога, руб** | 7 240 |
| **Прибыль за месяц, руб** | 111 886 |

Налоговая база определяется, как разница между выручкой и расходами за месяц. Налоговая ставка у данного бизнеса составляет 6%

Сумма налога = налоговая база * на налоговую ставку.

Прибыль за месяц = налоговая база – сумма налога.

Таблица 11. Расходы по проекту, прибыль до налогообложения, объем продаж

| Наименование | Переменные расходы, руб | Постоянные расходы, руб | Прибыль до налогообложения | Объем продаж |
|---|---|---|---|---|
| Проект | 60 344 | 68 800 | 120 675 | 33 |

## 3.2 Разработка финансовых панелей управления для владельцев бизнеса

Задание 1. Определить желаемую прибыль для владельца бизнеса:

Желая прибыль – прибыль, которую хотят получать владельцы бизнеса при реализации конкретного бизнес-проекта. Она состоит из следующих элементов:

- прибыль для владельца;
- консалтинг;
- повышение квалификации сотрудников;
- мотивация сотрудников;
- социальные расходы;
- инвестирование в развитие.

Таблица 12. Желаемая прибыль

| **Желаемая прибыль, руб** | |
|---|---|
| **Прибыль для владельца** | 111 886 |
| **Мотивация сотрудников (0,5% от выручки)** | 560 |
| **Социальные расходы (% от выручки)** | - |
| **Инвестирование в развитие (фиксированная)** | 75 000 |
| **Сумма прибыли до налогообложения (минимальная прибыль 1)** | 120 675 |

Задание 2. Сформировать панель управления для владельцев бизнеса.

Далее формируется панель управления, включающая следующие параметры:

Таблица 13. Панель управления

| | |
|---|---|
| **Постоянные расходы, руб** | **167 500** |
| **% средних переменных расходов** | 0,18 |
| **Минимальная прибыль 1, руб** | 111 886 |
| **Минимальная прибыль 2** | 1 500 |
| **Торговая наценка, %** | 0,3 |
| **Торговый оборот (ТО), руб** | **249819** |
| **ТО плановый, руб** | 300 000 |
| **Разница плановой и требуемой выручки** | 50 181 |

- % средних переменных расходов = Переменные расходы / Выручку
- Торговая наценка = (Цена продажи – Цена закупки)/Цена продажи
- Затраты = (Минимальная прибыль 1 + Постоянные расходы) / (Торговая наценка - % средних переменных издержек – Минимальная прибыль2)
- Разница плановой и требуемой выручки = Плановые затраты – затраты

Задание 3. Оценить чувствительность бизнеса к изменениям торговой наценки, % переменных затрат, постоянных затрат.

Далее оцениваем изменение торговой наценки на 1 пункт (процент).

Таблица 14. Оценка чувствительности бизнеса

| **Параметры** | **Увеличение ТС на %** | **Уменьшение ТС на %** |
|---|---|---|
| | 0,01 | 0,01 |
| Торговая наценка | 0,31 | 0,29 |
| **% средних переменных расходов** | 0,18 | 0,18 |
| **Постоянные расходы, руб** | 167 500 | 167 500 |
| **Минимальная прибыль 1, руб** | 111 886 | 111 886 |
| **Минимальная прибыль 2** | 1 500 | 1 500 |
| **Торговый оборот (ТО), руб** | 247 320 | 252 317 |
| **Изменение ТО** | 2 498 | - 2 498 |

Из таблицы мы видим, что если увеличить ТС на 0,01%, изменение ТО составит 2 498, а если уменьшить, то изменение ТО будет равно - 2 498.

На следующем шаге оценим изменение % средних переменных издержек на 1 пункт (процент):

Таблица 15. Оценка чувствительности бизнеса

| Параметры | Увеличение % средних переменных издержек на % | Уменьшение% средних переменных издержек на % |
|---|---|---|
| | 0,01 | 0,01 |
| **Торговая наценка, %** | 0,3 | 0,3 |
| % средних переменных расходов | 0,19 | 0,17 |
| **Постоянные расходы, руб** | 167 500 | 167 500 |
| **Минимальная прибыль 1, руб** | 111 886 | 111 886 |
| **Минимальная прибыль 2** | 1 500 | 1 500 |
| **Торговый оборот (ТО), руб** | 245 320 | 253 317 |
| **Изменение ТО, руб** | - 4 498 | 5 498 |

Из таблицы видно, что если увеличить % средних переменных издержек на 0,01, Изменение ТО = - 4 498, а если увеличить – 5 498.

Оценим изменение постоянных расходов на 1 пункт (процент):

Таблица 16. Оценка чувствительности бизнеса

| Параметры | Увеличение постоянных расходов на % | Уменьшение постоянных расходов на % |
|---|---|---|
| | 0,01 | 0,01 |
| **Торговая наценка, %** | 0,3 | 0,3 |
| **% средних переменных расходов** | 0,18 | 0,18 |
| Постоянные расходы, руб | 160 500 | 170 500 |
| **Минимальная прибыль 1, руб** | 111 886 | 111 886 |
| **Минимальная прибыль 2** | 1 500 | 1 500 |
| **Торговый оборот (ТО), руб** | 239 320 | 259 317 |
| **Изменение ТО, руб** | - 10 002 | 10 002 |

Вывод из таблицы: увеличение и уменьшение постоянных расходов на 0,01% приведет к изменению ТО в сумме, равной 10 002.

## 3.3 Оценка стоимости бизнеса

Оценка стоимости бизнеса представляет собой общий процесс определения экономической стоимости всего бизнеса или подразделения компании с использованием объективных показателей и оценки всех аспектов бизнеса. Оценка также важна для налоговой отчетности.

Существует три подхода:

- затратный подход (основан на определении затрат, необходимых для восстановления или замещения объекта оценки с учетом накопленного износа);
- сравнительный подход (основан на сравнении оцениваемого объекта с

аналогичными объектами, в отношении которых имеется информация о ценах сделок с ними);

- доходный подход (основан на определении текущей стоимости ожидаемых доходов от использования объекта оценки).

Задание 1. Определить ставку дисконтирования для рассматриваемого бизнеса. Определим ставку дисконтирования методом кумулятивного построения. Расчет представлен в таблице ниже:

Таблица 17. Расчет ставки дисконтирования

| **Расчет ставки дисконтирования** | | | |
|---|---|---|---|
| **Факторы риска** | Премия за риск, % | | |
| | Нормативные значения | Значения бизнеса (экспертная оценка) | Обоснование выбранного значения |
| **Безрисковая ставка доходов** | нет | 5 | Средняя ставка по долгосрочным валютным депозитам 5 крупнейших российских банков, включая Сбер |
| **Размер компании** | 0 – 3 | 1 | Объектом оценки является индивидуальный предприниматель |
| **Финансовая структура** | 0 – 5 | 2 | Зависит от коэффициента концентрации собственного капитала и от показателя текущей ликвидности |
| **Производственная и территориальная диверсификация** | 0 – 3 | 2 | Территориальная диверсификация отсутствует, что недостаточно для устойчивого ведения бизнеса. Производственная диверсификация очень мала: одно направление – обработка полов из натурального камня. Но ИП имеет несколько видов услуг так, что диверсификация не отсутствует. |
| **Диверсификация клиентуры** | 0 – 4 | 4 | Чем меньше зависимость доходов компании от одного или нескольких крупнейших клиентов, тем при прочих равных условиях она |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | стабильнее. Покупатели – компании и розничные потребители – фактор риска высокий. |
| **Рентабельность организации и прогнозируемость доходов** | 0 – 4 | 2 | Прогнозируемость и стабильность доходов в данном бизнесе средняя |
| **Качество управления** | 0 – 4 | 3 | Определяется как средняя вел-на факторов, кроме факторов, зависящих от величины компании и прогнозируемости доходов. |
| **Прочие собственные риски** | 0 – 5 | 4 | Учитывает вероятность влияния на получение прогнозируемых доходов других специфических рисков, присущих оцениваемому бизнесу. Принимая во внимание специфику ведения бизнеса в России, необходимо предусмотреть среднюю ставку дисконта |
| **Ставка дисконтирования, определенная методом кумулятивного построения** | | 22 | |

Ставка дисконтирования данного бизнеса составила 22%. Из этого можно сделать вывод, что доходность проекта должна быть выше рассчитанной ставки дисконтирования.

Задание 2. Провести оценку стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков.

Таблица 18. Темп роста

| | |
|---|---|
| **Темп роста рынка** | **0,0** |
| **Темп роста прямых расходов** | 0,15 |
| **Темп роста постоянных расходов** | 0,16 |

| | |
|---|---|
| **Налог (доходы – расходы)** | 0,15 |

Упрощенка предполагает 15% от разницы между доходами и расходами, а 6% (как было в таблице ранее) от оборота.

Далее определим уже стоимость бизнеса:

- Валовая маржа = Годовая выручка – Годовые прямые расходы
- Прибыль до налогообложения = Валовая маржа – Годовые постоянные расходы
- Чистая прибыль = Прибыль до налогообложения – Налог на прибыль
- Определение прямых расходов будущих лет с учетом инфляции (прямые расходы 1-го года * темп роста прямых расходов)
- Определение постоянных расходов будущих лет с учетом инфляции (постоянные расходы 1-го года * темп роста прямых расходов)
- Дисконтированная чистая прибыль = Чистая прибыль последующего года / (1 + ставка дисконтирования) в степени равной рассматриваемому году
- Определение инвестиционного капитала (сумма затрат на создание бизнеса).

Таблица 19. Определение стоимости бизнеса

| **Определение стоимости бизнеса** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование показателя** | 1 год, руб | 2 год, руб | 3 год, руб | 4 год, руб | Итого, руб |
| **Выручка** | 2 997 824 | 3 997 824 | 5 497 824 | 7 497 824 | 19 991 296 |
| **Прямые расходы** | 2 098 477 | 2 798 477 | 3 848 477 | 5 248 477 | 13 993 907 |
| **Валовая маржа** | 899 347 | 1 199 347 | 1 649 347 | 2 249 347 | 5 997 389 |
| **Косвенные расходы** | 167 500 | 165 500 | 159 500 | 150 500 | 3 971 621 |
| **Прибыль до налогообложения** | 731 847 | 1 033 847 | 1 489 847 | 2 098 847 | 5 354 389 |
| **Налог на прибыль** | 109 777 | 155 077 | 223 477 | 314 827 | 803 158 |
| **Чистая прибыль** | 622 070 | 878 770 | 1 266 370 | 1 784 020 | 4 551 230 |
| **Дисконтированная прибыль** | 622 070 | 610 210 | 601 012 | 556 477 | **2 389 769** |
| **Дисконтированная прибыль нарастающим итогом** | 1 035 470 | 1 887 568 | 2 581 687 | **3 140 362** | Истина |
| **Инвестированный капитал, руб** | | | | | 800 000 |
| **Чистая текущая стоимость бизнеса, NPV, руб** | | | | | 1 641 022 |

| Инвестированный капитал, руб | |
|---|---|
| **Статья затрат** | 300 000 |
| **Статья затрат** | 400 000 |
| **Статья затрат** | 100 000 |
| **Итого** | 800 000 |

Задание 3. Определить желаемую стоимость бизнеса, используя метод дисконтированных денежных потоков.

Согласно расчетам выручки, требуемой для получения желаемой прибыли, можно определить желаемую стоимость бизнеса. Для этого нужно провести следующие расчеты:

- Расчет расходов на закупку ресурсов (выручка – торговая наценка)
- Определение валовой маржи = Годовая выручка – Расходы на закупку ресурсов – Годовые переменные расходы
- Определение прибыли до налогообложения = Валовая маржа – Годовые постоянные расходы
- Расчет чистой прибыли = Прибыль до налогообложения – Налог на прибыль
- Определение годовой выручки будущих лет с учетом темпов роста рынка (выручка 1-го года * темп роста рынка)
- Определение прямых расходов будущих лет с учетом инфляции (прямые расходы 1-го года * темп роста прямых расходов)
- Определение постоянных расходов будущих лет с учетом инфляции (постоянные расходы 1-го года * темп роста прямых расходов)
- Дисконтированная чистая прибыль = Чистая прибыль последующего года / (1 + ставка дисконтирования) в степени равной рассматриваемому году
- Определение инвестиционного капитала (сумма затрат на создание бизнеса).

Таблица 20. Темп роста

| | |
|---|---|
| **Темп роста рынка** | **0,1** |
| **Темп роста стоимости ресурсов** | 0,12 |
| **Темп роста переменных расходов** | 0,15 |
| **Темп роста постоянных расходов** | 0,05 |
| **Налог (доходы – расходы)** | 0,15 |

Таблица 21. Показатели проекта

| | |
|---|---|
| **Постоянные расходы, руб** | **167 500** |
| **% средних переменных расходов** | 0,18 |
| **Минимальная прибыль 1, руб** | 111 886 |
| **Минимальная прибыль 2** | 1 500 |
| **Торговая наценка, %** | 0,3 |
| **Торговый оборот (ТО), руб** | **249819** |

Таблица 22. Определение желаемой стоимости бизнеса

| **Определение стоимости бизнеса** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование показателя** | 1 год, руб | 2 год, руб | 3 год, руб | 4 год, руб | Итого, руб |
| **Выручка** | 2 997 824 | 3 997 824 | 5 497 824 | 7 497 824 | 19 991 296 |
| **Выручка – торговая наценка** | 2 098 477 | 2 798 477 | 3 848 477 | 5 248 477 | 13 993 907 |
| **Валовая маржа** | 899 347 | 1 199 347 | 1 649 347 | 2 249 347 | 5 997 389 |
| **Постоянные расходы** | 167 500 | 165 500 | 159 500 | 150 500 | 3 971 621 |
| **Прибыль до налогообложения** | 731 847 | 1 033 847 | 1 489 847 | 2 098 847 | 5 354 389 |
| **Налог на прибыль** | 109 777 | 155 077 | 223 477 | 314 827 | 803 158 |
| **Чистая прибыль** | 622 070 | 878 770 | 1 266 370 | 1 784 020 | 4 551 230 |
| **Дисконтированная прибыль** | 622 070 | 610 210 | 601 012 | 556 477 | **2 389 769** |
| **Дисконтированная прибыль нарастающим итогом** | 622 070 | 977 715 | 1 412 054 | **2 389 769** | ИСТИНА |
| **Инвестированный капитал, руб** | | | | | 800 000 |
| **Чистая текущая стоимость бизнеса, NPV, руб** | | | | | 1 641 022 |

Проведя оценку стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков, видим, что NPV проекта составил 1 641 022 рубля. Дисконтированная прибыль получилась равной 2 389 769 рубля, а инвестированный капитал равен 800 000 рублей.

После определили желаемую стоимость бизнеса, используя метод дисконтированных денежных потоков. NPV = 1 641 022 руб., Дисконтированная прибыль получилась равной 2 389 769 руб. Разница между двумя вычислениями составляет около 200 000 рублей, что не так много.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На примере разработки бизнес-плана ИП«Underfoot Smoothness» были изучены основы бизнес-планирования и прогнозирования. В процессе работы были построены бизнес-модели, расписана бизнес-архитектура и построена финансовая модель. Также был рассчитан NPV, который показал прибыльность и перспективность проекта.

Рассчитав экономические показатели, все значения продемонстрировали только положительный «эффект». Очевидно, что поначалу прибыль будет маленькая в связи неопытности предприятия, но со временем все бизнес-процессы будут оптимизироваться, издержки уменьшаться, время выполнения проектов будет сокращаться и пока на рынке есть спрос компания будет расти. Организационная структура будет меняться, в компании могут появиться менеджеры по продажам, юристы, водитель и т.д. Компании со временем будет необходимо проходить реструктуризацию в ООО и переходить на другую налоговую систему. С расширением и увеличением затрат на заработную плату и аренду надо будет искать новые рынки и создавать отдел маркетинга. После занятия уверенных позиций на рынке надо будет вводить риск менеджмент и прочие инструменты для закрепления своих конкурентных преимуществ.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Интернет-ресурс. Сайт компании ООО «Студия Камня» http://studiokam.ru/

2. Попов С. А. Шлифовальные работы. Учебник для СПТУ. — М.: Высш. шк. 1987.—383 с: ил.

3. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - М.: Эксмо, 2018. - 160 с.

4. Ляндау Ю.В. «Бизнес-архитектор. Проектирование систем управления. Часть I.» Монография. – М.: Издательство «Русайнс», 2015г. – 112с.

5. Павлов Ю. А. Современное камнеобрабатывающее производство. 2018, - 520 с.

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.

9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

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.

12. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

13. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С.84-87.

14. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. №2. С.192-196.

15. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

# Бизнес-проект сервиса доставки еды (на примере ООО «МногоЛосося»)

***Рыженко И.С.***
***«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана)***

**Аннотация**

Бизнес-идея — это идея, направленная на создание нового проекта, предприятия или направления, с расчетом на дальнейшее получение от него прибыли.

В данной работе бизнес-идеей является создание сервиса по доставке еды «МногоЛосося».

«МногоЛосося» — компания, занимающая лидирующие позиции по доставке еды в пределах города Москвы. Сервис отличителен широким ассортиментом продукции и высоким уровнем сервиса и клиент-ориентированности.

Ключевые слова: бизнес-идея, цепочка создания ценностей, бизнес-проект.

Актуальность бизнес-идеи обусловлена повышенным спросом на пищевую продукцию в Российской столице, пищевым бумом и увеличению популярности сервисов по доставке еды, в связи с карантином. Компания доставляет в кратчайшие сроки качественные блюда, специализируясь на рыбе и морепродуктах в любой район Москвы, позволяя потребителям наслаждаться вкусной едой, не выходя из дома и не тратя свое время на ее приготовление.

Таблица 1. — Миссия и окружение предприятия

| **Подробное описание миссии организации** | |
|---|---|
| Продукты или услуги | Пищевые продукты, блюда, с доставкой на дом |
| Категории целевых потребителей | Мужчины и женщины, возрастом от 16 до 60+, проживающих в Москве, обладающие средними доходами |

| | |
|---|---|
| Технология | Передовое внутреннее ПО, высокотехнологическое кухонное оборудование. |
| Конкурентные преимущества | • Зона покрытия по всей Москве<br>• Время доставки в пределах 60 минут<br>• Сервис-политика<br>• Большой ассортимент блюд<br>• Инновационное внутреннее ПО |
| Философия | Индивидуальный подход к вкусовым потребностям каждого клиента |
| Миссия | Вкусно и быстро накормить каждого Московского жителя |

**Дальнейшее видение предприятия**: в планах компании – привлечение финансирования для выхода в регионы страны и открытие филиалов в странах восточной Европы. Активный рост и занятие больших позиций на рынке доставки еды. Также возможна реализация стратегии диверсификации, работа компании в новых направлениях, таких как сеть продуктовых магазинов.

**Построение цепочки создания ценности**

Задание 1: Спроектируйте цепочку создания ценности

Под цепочкой создания ценности понимается структура взаимодействия разных участников рынка, которые создают ценность, необходимую для удовлетворения конечного спроса. Автором разработана следующая цепочка создания ценности:

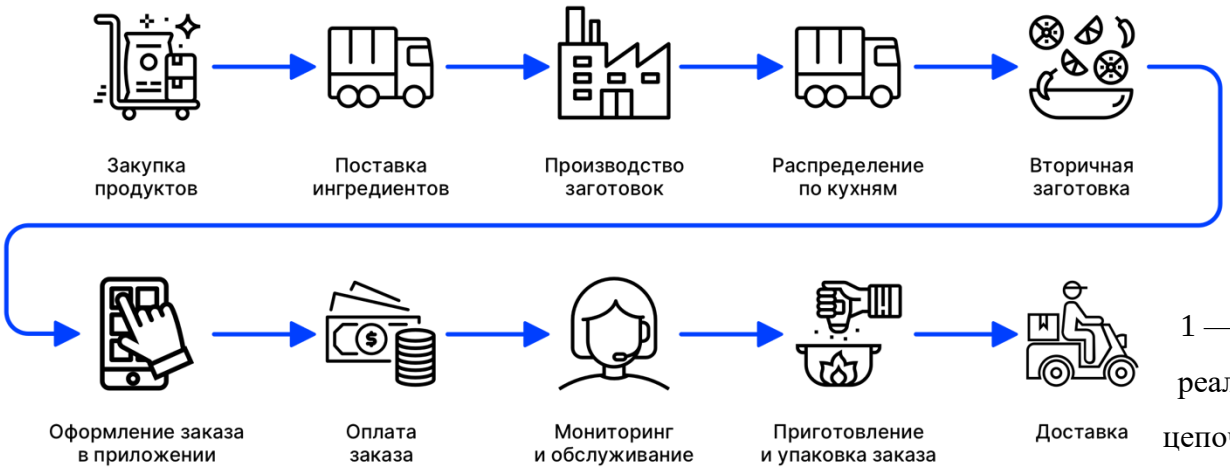



Рисунок 1 — Процесс реализации цепочки

создания ценности

1. На первом этапе компания взаимодействует с поставщиками ингредиентов, в зависимости от проанализированного и спрогнозированного спроса, «МногоЛосося» закупает определенное количество тех или иных субпродуктов.

2. Далее осуществляется доставка через партнеров-логистов, либо непосредственно теми, у кого закупаются продукты.

3. Логистика поставок распределяется в центр производства заготовок компании, где происходит первичная обработка продуктов: проверка качества, мойка, нарезка.

4. Затем производится дистрибьюция ингредиентов и заготовок по кухням компании, находящимся в разных районах города.

5. На самих кухнях производится вторичная обработка и заготовка с целью оптимизации сборки и готовки блюд непосредственно во время работы кухонь.

6. Далее организация принимает клиентский заказ, сделанный через разработанное компанией приложение.

7. Клиентом производится дистанционная оплата заказа банковской картой.

8. Сотрудники службы поддержки следят за тем, чтобы заказ начал готовиться, а также проводят мониторинг его доставки и контролируют ситуацию, если что-то пошло не так.

9. Заказ готовится поварами и собирается комплектовщиками, передается курьерам.

10. Доставка заказа, получение обратной связи и повторение цикла.

**Описание бизнес-процессов верхнего уровня**

Задание 1: Опишите процессы верхнего уровня в нотации IDEF0.

В данном пункте необходимо описать процессы верхнего уровня в нотации IDEF0.

**IDEF0** (Integrated Definition for Function Modeling) — методология функционального моделирования, позволяющая описать бизнес-процесс в виде

иерархической системы взаимосвязанных функций.

**Основные процессы** — процессы, которые отражают целевую деятельность предприятия, т.е. производят товары или услуги, имеющие ценность для потребителя, внешнего или внутреннего.

**Процессы управления** предназначены для управления и развития основных процессов.

**Процессы обеспечения** — процессы, которые обеспечивают выполнение основных процессов.

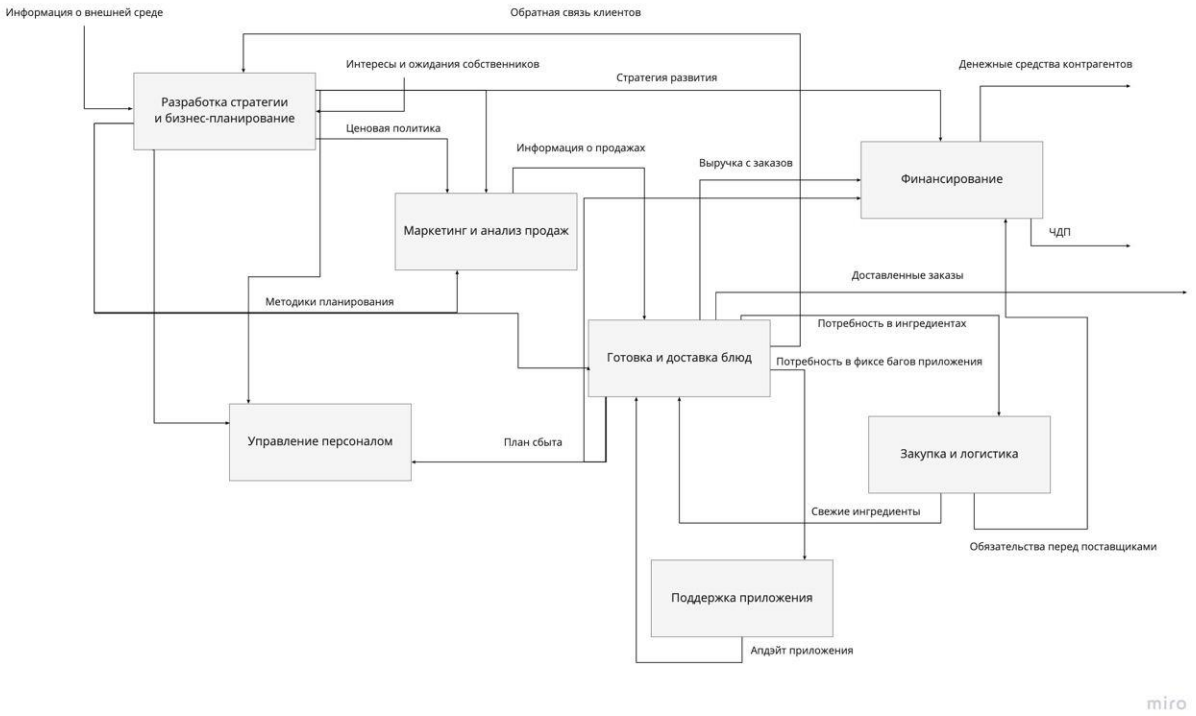



Рисунок 2 – Процессы верхнего уровня в нотации IDEF0

Задание 2. Определение исполнителей бизнес-процессов и их статус

Таблица 3 – категории бизнес-процессов и их исполнители

| **Категория Бизнес-процессов** | **изнес-процессы верхнего уровня** | **Исполнители** | **тус исполнителя** |
|---|---|---|---|
| ссы управления | ботка стратегии и планирование развития | альный директор | енний |
| | вление персоналом | альный директор | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | нсирование | алист по привлечению финансов и финансированию деятельности | |
| ные процессы | ка и доставка блюд | а, заготовщики, поддержка, курьеры | енний |
| **Категория Бизнес-процессов** | **изнес-процессы верхнего уровня** | **Исполнители** | **ус исполнителя** |
| ные процессы | етинг и анализ продаж | етологи, аналитики | Внутренний |
| рживающие процессы | ержка приложения | азработчики | енний |
| | ки и логистика | алисты по закупкам | Внешний |

## Построение модели бизнес-архитектуры

Задание 1: Постройте модель бизнес-архитектуры деятельности индивидуального предпринимателя

**Бизнес-архитектура** — это чертеж организации, который отображает полную картину организации и используется для синхронизации стратегических целей и тактических потребностей.

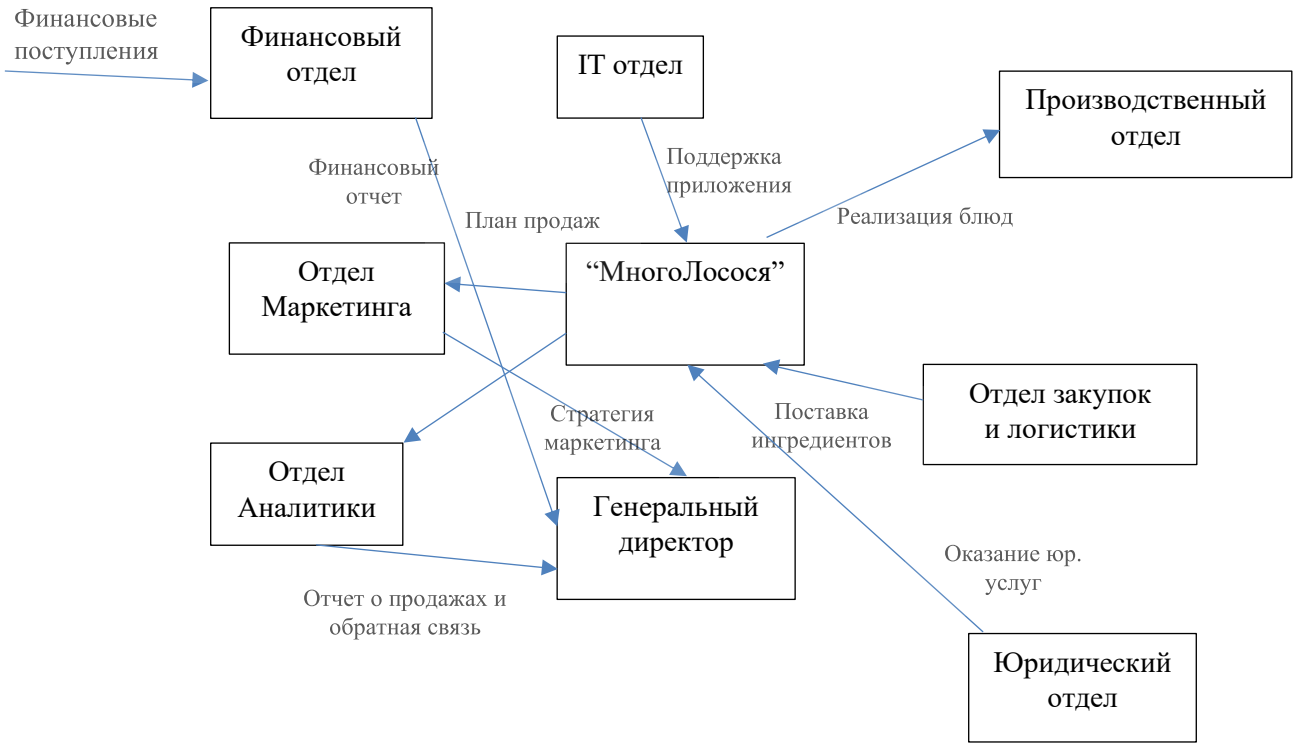


Рисунок 3 – Бизнес-архитектура организации

## Проектирование организационной структуры управления

Задание 1: Постройте модель бизнес-архитектуры деятельности директора компании

Основным звеном в данной структуре является руководитель организации (ген. дир.). В его подчинении находятся: руководитель отдела аналитики, главный финансовый менеджер, руководитель производственного отдела, и специалист по закупкам и вопросам логистики.

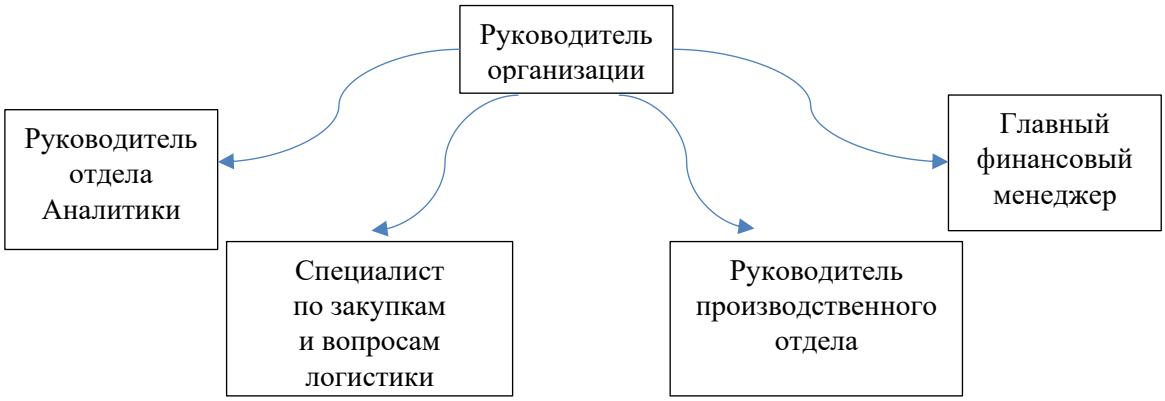



Рисунок 4 – Организационная структура управления

## Определение ключевых показателей эффективности БП

Задание 1: определите показатели бизнес-процессов, их целевые значения, а также информационные системы, позволяющие автоматизировать бизнес-процессы.

Таблица 4 – Ключевые показатели эффективности БП

| **Показатели бизнес-процессов** | **Целевые значения показателей** | **Единица измерения** | **Период для показателя** | **Информационная система** |
|---|---|---|---|---|
| Количество клиентов в месяц | 450 000 | человек | месяц | Внутреннее ПО |
| Процент перегрузки мощностей | 20 | % | месяц | |
| Процент отклонения от плана продаж | 4 | % | месяц | |
| Количество санкций сотрудникам | 1 | раз | месяц | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Количество некачественных упаковок | 1000 | раз | месяц | |
| Процент брака на выходе | 1 | % | месяц | |
| Количество рекламных постов | 10 | раз | месяц | |
| Время обслуживания клиента | 55 | минуты | минуты | |

## Разработка управленческой финансовой модели бизнеса

### Задание 1: определите ассортимент, цену реализации и количество продаж.

На данном этапе необходимо определиться с ассортиментом, ценой реализации и количеством продаж. “МногоЛосося” предлагает широкий ассортимент блюд из рыбы и морепродуктов. Мы рассмотрим две самые прибыльные позиции — Салат с королевскими креветками и Роллы Филадельфия.

Таблица 5 —— Позиции сервиса и их стоимость

| **Сервис доставки еды «МногоЛосося»** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Наименование | Цена (1 занятие), руб. | Количество продаж в день (шт) | Выручка в день, руб. | Выручка в месяц, руб. |
| Салат с королевскими креветками | 490 | 1800 (12%) | 882 000 | 26 460 000 |
| Роллы Филадельфия | 440 | 1750 | 770 000 | 23 100 000 |
| Итого: | | 3 550 | 1 652 000 | 49 560 000 |

В среднем, блюда по двум приведенным позициям обеспечивает компанией месячной выручкой в 49 560 000 рублей.

### Задание 2: определите прямые расходы и валовую маржу 1-го уровня.

Таблица 6 — Прямые расходы; валовая маржа

| **Прямые расходы** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Наименование | Единица измерения | Цена закупки 1 единицы | Количество Закупок (в мес) | Стоимость закупки |
| Зарплата сотрудникам (штаб – 40 сотрудников) | ₽ | 60 000 | 40 | 2 400 000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Аренда помещения | ₽ | 1 500 000 | 1 | 1 500 000 |
| Реклама | ₽ | 3 000 000 | 3 | 9 000 000 |
| **Итого:** | | | | 12 980 000 |
| **Валовая маржа в месяц (1 уровень)** | 49 560 000 – 12 900 000 = 36 660 000 | | | |

Задание 3: определите дополнительные прямые расходы и валовую маржу 2-го уровня.

Дополнительных прямых расходов, помимо выплаты налогов, у компании нет, только переменные, в связи с особенностью ведения деятельности и ежемесячном перерасчете бюджета на основе анализа и прогнозирования спроса.

Таблица 7 — Налоги

| **НДС 20%** | **НДФЛ 6%** | **Итого сумма налогов для владельца бизнеса** |
|---|---|---|
| 9 912 000 руб. | 144 000 руб. | 10 056 000 руб. |
| Итого: | | 10 056 000 руб. |
| **Валовая маржа (2 уровень)** | 36 660 000 – 10 056 000 = | 26 604 000 руб. |

Сотрудники “МногоЛосося” оформлены по договорам ГПХ, как самозанятые, налог, равный 6% с доходов сотрудников предприятие уплачивает само. Помимо этого, организация платит налог на прибыль в 20%.

Задание 4: определите косвенные расходы и валовую маржу 3-го уровня.

Таблица 8 — Косвенные расходы; маржа 3 уровня

| **Косвенные расходы** | |
|---|---|
| Наименование: | Стоимость, руб.: |
| Коммунальные платежи (свет, вода, отведение) | 80 000 |
| Расходы на канцелярию, буфет и средства личной гигиены | 45 000 |
| Затраты на переработку контейнеров для еды | 900 000 |
| Прочие расходы | 40 000 |
| Итого: | 1 065 000 |
| **Валовая маржа в месяц (3 уровень)** | 26 604 000 – 1 065 000 = **25 539 000** |

Задание 5: определите налоговую базу и прибыль за месяц.

Таблица 9 — Налоговая база и месячная прибыль

| **Система налогообложения (руб.)** | |
|---|---|
| Выручка за месяц | 49 560 000 |
| Расходы за месяц | 24 101 000 |
| Выплаты по кредиту | - |
| Налоговая база | 25 459 000 |
| Налоговая ставка | 15% |
| Сумма налога | 3 818 850 |
| Прибыль за месяц | 49 560 000-24 101 000-3 818 850 = **21 640 150** |

Таблица 10 – Сводная таблица по расходам и прибыли

| Наименование | Переменные расходы | Постоянные расходы | Прибыль до налогообложения | Объем продаж |
|---|---|---|---|---|
| МногоЛосося | 1 065 000 | 12 980 000 | 25 459 000 | 49 560 000 |

## Разработка финансовых панелей для владельцев бизнеса

Задание 1: определите желаемую прибыль для владельцев бизнеса.

Таблица 11 – Желаемая прибыль

| **Желаемая прибыль, руб.** | |
|---|---|
| Прибыль для владельцев (фиксированная) | 10 000 000 |
| Мотивация сотрудников (% от выручки) | 1,5 |
| Социальные расходы (% от выручки) | 1,81 |
| Инвестирование в развитие (фиксированная) | 10 000 000 |
| Мин. прибыль до налогообложения | 25 459 000 |

Задание 2: Сформируйте панель управления для владельцев бизнеса.

Таблица 12 – Панель управления для владельцев бизнеса

| | |
|---|---|
| Постоянные расходы | 12 980 000 руб. |

| | |
|---|---|
| % средних переменных расходов | 0,041 |
| Минимальная прибыль 1 | 25 459 000 руб. |
| Минимальная прибыль 2 | 0,1 |
| Торговая наценка **(Цена продажи – Цена закупки)/Цена продажи** | 0,2 |
| Торговый оборот (ТО) (**Минимальная прибыль 1 + Постоянные расходы)/(Торговая наценка - % средних переменных издержек – Минимальная прибыль 2)** | 651 508 475 руб. |
| ТО плановый | 630 000 000 руб. |
| Разница плановой и требуемой выручки | -21 508 475 руб. |

Задание 3: оцените чувствительность бизнеса к изменениям торговой наценки, % переменных затрат, постоянных затрат.

Таблица 13 — Оценка чувствительности бизнеса к изменениям торговой наценки, % переменных затрат, постоянных затрат

| Параметры | Увеличение ТН на %: | Уменьшение ТН на %: |
|---|---|---|
| | 0,01 | 0,01 |
| **Торговая наценка** | 0,21 | 0,19 |
| % средних переменных издержек | 0,041 | 0,041 |
| Постоянные расходы | 12 980 000 | 12 980 000 |
| Минимальная прибыль 1 | 25 459 000 | 25 459 000 |
| Минимальная прибыль 2 | 0,1 | 0,1 |
| Торговый оборот | 557 086 957 | 784 469 388 |
| Изменение ТО | 94 421 518 | -132 960 913 |
| Параметры | Увеличение % средних переменных издержек на %: | Уменьшение % средних переменных издержек на %: |
| | 0,009 | 0,009 |
| Торговая наценка | 0,20 | 0,20 |
| **% средних переменных издержек** | 0,05 | 0,032 |
| Постоянные расходы | 12 980 000 | 12 980 000 |
| Минимальная прибыль 1 | 25 459 000 | 25 459 000 |
| Минимальная прибыль 2 | 0,1 | 0,1 |
| Торговый оборот | 768 780 000 | 565 279 412 |

| Параметры | Увеличение пост.расходов на %: | Уменьшение пост.расходов на %: |
|---|---|---|
| | 0,01 | 0,01 |
| Торговая наценка | 0,2 | 0,2 |
| % средних переменных издержек | 0,041 | 0,041 |
| **Постоянные расходы** | 13 109 800 | 12 850 200 |
| Минимальная прибыль 1 | 25 459 000 | 25 459 000 |
| Минимальная прибыль 2 | 0,1 | 0,1 |
| Торговый оборот | 653 694 915 | 649 308 475 |

## Оценка стоимости бизнеса

Задание 1: определите ставку дисконтирования для рассматриваемого бизнеса.

Таблица 14 – Определение ставки дисконтирования

| **Расчет ставки дисконтирования** | | | |
|---|---|---|---|
| **оры риска** | **Премия за риск, %** | | |
| | **Нормативные значения** | **Значения бизнеса (экспертная оценка)** | **снование выбранного значения** |
| **исковая ставка доходов** | Нет | 4 | нестве безрисковой использована средняя ставка по долгосрочным валютным депозитам 5 крупнейших российских банков, включая Сбербанк РФ |
| **ер компании** | 0-3 | 1 | ктом оценки является организация “МногоЛосося” |
| **нсовая структура** | 0-5 | 1 | ый показатель зависит от коэффициента концентрации собственного капитала и от показателя текущей ликвидности |
| **иторриальная диверсификация** | 0-3 | 0 | иториальная диверсификация отсутствует |
| **рсификация клиентуры** | 0-4 | 0 | меньше зависимость доходов компании от одного или нескольких крупнейших клиентов, тем при прочих равных условиях она стабильнее. Соответственно фактор риска низкий. |
| **бельность организации и прогнозируемость доходов** | 0-4 | 1 | нозируемость и стабильность доходов в данном бизнесе средняя. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ство управления** | 0-4 | 1 | ый фактор риска определяем как среднюю величину факторов, кроме факторов, зависящих от величины компании и прогнозируемости доходов. |
| **ие собственные риски** | 0-5 | 2 | ый фактор риска учитывает вероятность влияния на получение прогнозируемых доходов других специфических рисков, присущих оцениваемому бизнесу. Принимая во внимание специфику ведения бизнеса в России, необходимо предусмотреть среднюю ставку дисконта |
| **ка дисконтирования, определенная методом кумулятивного построения** | | 10 | |

Задание 2: Проведите оценку стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков.

Таблица 15 — Темпы роста

| | |
|---|---|
| роста рынка | 0,0 |
| роста прямых расходов | 0,12 |
| роста постоянных расходов | 0,12 |
| и (доходы-расходы) | 0,15 |

Таблица 16 — Стоимость бизнеса методом дисконтированных денежных потоков

| **Определение стоимости бизнеса** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Наименование показателя** | **1 год** | **2 год** | **3 год** | **4 год** | **Итого** |
| **Выручка** | 60 000 000 | 66 000 000 | 72 600 000 | 79 860 000 | 278 460 000 |
| **Прямые расходы** | 15 576 000 | 17 445 120 | 19 538 534,4 | 21 883 158,5 | 74 442 812,9 |
| **Валовая маржа** | 44 424 000 | 48 554 880 | 53 061 465,6 | 57 976 841,5 | 204 017 187 |
| **Постоянные расходы** | 21 600 000 | 24 192 000 | 27 095 040 | 30 346 444,8 | 103 233 485 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Прибыль до налогообложения** | 22 824 000 | 24 362 880 | 25 966 425,6 | 27 630 396,7 | 100 783 702 |
| **Налог на прибыль** | 3 600 000 | 3 960 000 | 4 356 000 | 4 791 600 | 16 707 600 |
| **Чистая прибыль** | 19 224 000 | 20 402 880 | 21 610 425,6 | 22 838 796,7 | 84 076 102,3 |
| **Дисконтированная прибыль** | 17 476 363,6 | 16 861 884,3 | 16 236 232,6 | 15 599 205,5 | **66 173 686** |
| **Дисконтированная прибыль убывающим итогом** | 17 476 363,6 | 34 338 247,9 | 50 574 480,5 | **66 173 686** | |
| **Инвестированный капитал** | | | | | 10 000 000 |
| **Чистая текущая стоимость бизнеса, NPV** | | | | | 56 173 686 |

Как видно из расчетов, срок окупаемости проекта при инвестициях в 10 000 000 составляет меньше одного года, с учетом дисконтирования потоков прибыли.

Таблица 17 — Инвестиционный капитал

| Инвестированный капитал | |
|---|---|
| ка оборудования | 000 |
| да помещения | 000 |
| ата сотрудникам | 000 |
| ие затраты | 000 |
| ГО | ) 000 |

Задание 3: определите желаемую стоимость бизнеса, используя метод дисконтированных денежных потоков.

Таблица 18 — Темпы роста

| | |
|---|---|
| Темп роста рынка | 0,1 |
| Темп роста стоимости ресурсов | 0,12 |
| Темп роста переменных расходов | 0,12 |
| Темп роста постоянных расходов | 0,12 |
| Налог (доходы-расходы) | 0,15 |

Таблица 19 — Желаемая стоимость бизнеса, методом дисконтированного денежного потока

| Определение стоимости бизнеса | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Наименование показателя | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | итого |
| Выручка | 95 873 520 | 105 460 870 | 116 006 960 | 127 607 660 | 444 949 010 |
| Выручка — торговая наценка | 44 101 820 | 49 394 040 | 55 321 320 | 61 959 880 | 210 777 060 |
| Переменные расходы | 19 654 050 | 22 012 540 | 24 654 040 | 27 612 530 | 93 933 150 |
| Валовая маржа | 32 117 650 | 34 054 300 | 36 031 600 | 38 035 250 | 140 238 790 |
| Постоянные расходы | 18 000 000 | 20 160 000 | 22 579 200 | 25 288 700 | 86 027 900 |
| Прибыль до налогообложения | 14 117 650 | 13 894 300 | 13 452 400 | 12 746 540 | 54 210 890 |
| Налог на прибыль | 2 117 650 | 2 084 140 | 2 017 860 | 1 911 980 | 8 131 630 |
| Чистая прибыль | 12 000 000 | 11 810 150 | 11 434 540 | 10 834 560 | 46 079 250 |
| Дисконтированная прибыль | 12 000 000 | 9 419 860 | 7 274 390 | 5 497 670 | 34 191 930 |
| Дисконтированная прибыль нарастающим итогом | 12 000 000 | 21 419 870 | 28 694 260 | 34 191 930 | ИСТИНА |
| Инвестированный капитал | | | | | 10 000 000 |
| Чистая текущая стоимость бизнеса, NPV | | | | | 24 191 930 |

## Заключение и выводы

В ходе написания данной курсовой работы была проведена оценка бизнеса по следующим этапам: выявлена целевая аудитория и ключевые преимущества проекта, спроектирована цепочка создания ценности и построена бизнес-архитектура предприятия. Описаны бизнес-процессы верхнего уровня, построена

организационная структура управления и рассчитаны и оценены ключевые показатели эффективности.

На основе всех полученных данный, можно сделать вывод, что открытие сервиса по доставке еды «МногоЛосося» обладает актуальностью и инвестиционной привлекательностью, поскольку исходя из оценки ключевых показателей эффективности видно, что проект обладает большой рентабельностью и весьма небольшим сроком окупаемости – менее 1 года при инвестициях в 10 000 000 рублей.

## Список литературы

1. Шкурко В. Е., Никитина Н. Ю. (2016). *Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учебное пособие*. Издательство Уральского университета.
2. Стрекалова Н. Д. (2012) *Бизнес-планирование: учебное пособие*. СПб.: Питер
3. Плешина А. (2009) Бизнес-планирование на предприятиях общественного питания. Таврический Национальный Университет им. В.И. Вернадского. Сайт StudFiles (https://studfile.net/preview/1101167/).
4. Азарова А.О. () Бизнес-планирование открытия эксклюзивного ресторана «DARK». Сибирский федеральный университет. Сайт Архив электронных ресурсов СФУ (http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/17365/s04_001.pdf?sequence=1).
5. Стёпочкина Е.А. (2014) Планирование и прогнозирование в условиях рынка. Учебное пособие. М. Директ-Медиа
6. Сереброва И. С. (2019) Разработка мероприятий по развитию бизнеса на рынке общественного питания. Сибирский федеральный университет. Сайт Архив электронных ресурсов СФУ (http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/125996/serebrova_i.s._iz.pdf?sequence). Просмотрено 31.03.2021
7. Балашова Е. С. (2014). Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов. Научно-технические ведомости Санкт-

Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки, с. 185-190.

8. Руст А. М., Суязов В. Н. (2010). Бизнес-модель инновационного развития предприятия. Вестник Саратовского государственного технического университета, с. 252-257.

9. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. (2006) Оценка стоимости предприятия (бизнеса). М.: Омега-Л

10. Жукова Ю. С., Лежнина О. В., Маринина А. Ю (2019) Особенности организации бизнес-планирования в сфере торговли и общественного питания. Вятская ГСХА. – Киров: Аверс

11. Носовская В.Н. (2019) Создание бизнес-плана предприятия питания. Омский государственный технический университет. Сайт научной электронной библиотеки Elibrary (https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39200509).

12. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

13. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

14. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

15. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

16. 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.

17. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

18. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

19. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С.84-87.

20. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. №2. С.192-196.

21. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.